
Bachelorarbeit

Herr

Eyc Wanicek

**Auditierung von technischen Facility
Services Dienstleistern.**

Mittweida, 2015

Bachelorarbeit

Auditierung von technischen Facility Services Dienstleistern.

Autor:

Eyc Wanicek

Studiengang:

Immobilienmanagement und Facility Management (B.Eng.)

Seminargruppe:

FM11w2-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Jörg Mehlis

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Jan Schaaf

Einreichung:

Hochschule Mittweida, 16.04.2015

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2015

Inhalt

Inhalt	III
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	8
2 Definitionen	10
2.1 Facility Management	10
2.2 Gebäudemanagement	10
2.3 Technisches Gebäudemanagement	11
3 Audit	13
3.1 Auditplan	15
3.2 Auditdurchführung	15
3.2.1 Bewertungsverfahren	16
3.3 Auditbericht	18
3.4 Auditoren	18
4 Grundlagen Vertragsmanagement	19
4.1 Vertragsteil	19
4.1.1 Dienstvertrag	20
4.1.2 Werkvertrag	20
4.1.3 FM-Vertrag	21
4.2 Betreiberverantwortung	22
4.3 Leistungsverzeichnis	23
4.3.1 Leistungsbeschreibung	23
4.3.2 Tätigkeitsorientierte Leistungsbeschreibung	23
4.3.3 Ergebnisorientierte Leistungsbeschreibung	24
4.3.4 Service Level Agreement	24
5 Qualitäts- / Leistungsmessung	26
6 IST-Analyse	28
6.1 Szenarien Beschreibung	28

6.1.1	Auditplan.....	29
6.1.2	Checkliste	30
6.2	<i>Vorgehensweise</i>	31
6.2.1	Vorbereitung	32
6.2.2	Administrative Überprüfung/Dokumentenprüfung.....	33
6.2.3	Operative Überprüfung/Begehung.....	33
6.3	<i>Auswertung</i>	34
6.3.1	Ergebnisse der Auditierung	34
6.3.2	Auditbericht.....	34
7	Bewertung der IST-Analyse.....	36
7.1	<i>Probleme/Grenzen bei der Auditierung</i>	36
7.1.1	Problemquellen AG und AN	36
7.1.2	Problemquellen Auditierung	37
7.2	<i>Überarbeitung des Auditierungsverfahren</i>	39
7.2.1	Überarbeitung der Checkliste.....	39
7.2.2	Überarbeitung des Bewertungsverfahrens	43
7.2.3	Überarbeitung des Auditbericht.....	44
8	Fazit	46
8.1	<i>Übertragbarkeit der Ergebnisse</i>	47
8.2	<i>Ausblick in Zukunft</i>	47
	Literaturverzeichnis	49
	Anlagen	52
	Anlagen, Teil 1	I
	Anlagen, Teil 2	III
	Anlagen, Teil 3	IV
	Anlagen, Teil 4	V
	Anlagen, Teil 5	VI
	Anlagen, Teil 6	VII
	Anlagen, Teil 7	VIII
	Anlagen, Teil 8	IX
	Selbstständigkeitserklärung	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Gebäudemanagement Pyramide	11
Abbildung 2 Qualitätsniveau	13
Abbildung 3 Allg. Auditablauf.....	14
Abbildung 4 Standartberechnung	16
Abbildung 5 Berechnung nach VDA	17
Abbildung 6 Berechnung nach QS 9000.....	17
Abbildung 7 Vergleich Werkvertrag und Dienstvertrag	21
Abbildung 8 Messung der Erfüllung von Anforderungen.....	27
Abbildung 9 Stufenweise Bewertung der Gesamterfüllung	31
Abbildung 10 Reaktionszeiten	37
Abbildung 11 Beispiel - Übersicht operative Leistungserfüllung.....	41
Abbildung 12 Beispiel - Farbliche Skalierung der Bewertung.....	42
Abbildung 13 Beispiel – Übersicht Gesamterfüllung	43
Abbildung 14 Beispiel - Stufenweise Bewertung der Leistung	44

Abkürzungsverzeichnis

BE	Betrachtungseinheit
etc.	et cetera
Abb.	Abbildung
FM	Facility Management
bzw.	beziehungsweise
sog.	sogenannt
GEFMA	German Facility Management Association
Vgl.	vergleiche
TGM	technisches Gebäudemanagement
IGM	infrastrukturelles Gebäudemanagement
KGM	kaufmännisches Gebäudemanagement
i.d.R.	in der Regel
u.a.	unter anderem
DIN	Deutsches Institut für Normung
EN	Europäische Norm
ISO	Internationale Organisation für Normung
u.v.m.	und viele mehr
RWA	Rauch- und Wärmeabzugsanlage
SK	Sachkundig
SV	Sachverständig
o.Ä.	oder Ähnliches
CAFM	Computer Aided Facility Management
usw.	und so weiter
EnEV	Energieeinsparverordnung

bspw.	beispielsweise
AG	Auftraggeber
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
AN	Auftragnehmer
LV	Leistungsverzeichnis
VT	Vertragstext
LB	Leistungsbeschreibung
QM	Qualitätsmanagement
SLA	Service Level Agreement
SLR	Service Level Requirement
SL	Service Level
i.O.	in Ordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
TÜV	Technischer Überwachungsverein
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
IH-Plan	Instandhaltungsplan

1 Einleitung

Einen Großteil unserer Lebenszeit verbringen wir in Gebäuden, diese stecken voll mit gebäudetechnischen Anlagen, um uns einen gewissen Standard an Komfort zu sichern. Aufzüge, Klimaanlage, Löscheinrichtungen, um nur ein Paar zu nennen, all diese technischen Einrichtungen würden ohne ein ordnungsgemäßes Betreiben, dem Nutzer nicht im vollem Umfang zur Verfügung stehen und einen enormen Verlust an Wohn- bzw. Arbeitsqualität oder, wie im Fall einer Löscheinrichtung, ein Sicherheitsrisiko bedeuten. „Die Gebäudetechnik verändert sich dabei stetig beispielsweise durch technische Neuerungen und Weiterentwicklungen“¹. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich dabei um Büro-, Industrie- oder eine andere Gebäudeform handelt, Gebäudetechnik quer durch verschiedenste Gewerke weisen i.d.R. alle auf. Gilt es besagte Anlagen fachgerecht zu betreiben, stoßen Unternehmen deren Kerngeschäft nicht im Gebäudemanagement oder artverwandten Bereichen liegt, schnell an ihre Grenzen. Neben den Bedürfnissen der Nutzer, dem sinnvollen Einsatz von wertvollen Ressourcen und dem Einhalten von gesetzlichen Bestimmungen, sind viele weitere wichtige Punkte zu beachten, die ohne das nötige Fachwissen schwer zu bewerkstelligen sind. In der Praxis hat es sich deshalb bewährt, Unternehmen mit diesen Aufgaben zu betrauen, die aufgrund ihrer unternehmerischen Ausrichtung das Betreiben von Gebäuden als ihr Kerngeschäft ansehen. Sie übernehmen speziell angepasst an die Bedürfnisse des Auftraggeber (AG), alle anfallenden Aufgaben rund um das technische Gebäudemanagement (TGM). Ob der Auftragnehmer (AN) dabei alle seine zugesicherten Leistungen erfüllt, ist für den AG aufgrund mangelnder Fachkenntnisse jedoch oft nur schwer nachzuverfolgen.

Mit Hilfe eines Auditierungsverfahren ist es möglich, die geleistete Arbeit des Dienstleisters zu überprüfen, um festzustellen inwiefern er seinen Verpflichtungen und Leistungen nachgekommen ist.

Ziel dieser Arbeit ist die Analyse der Vorgänge/Abläufe einer Auditierung von technischen Facility Services Dienstleistern. Anhand eines Praxisbeispiels, werden die Möglichkeiten und Grenzen der Auditierung aufgezeigt und Vorschläge für mögliche Verbesserungen unterbreitet.

Schwerpunkt dieser Arbeit ist das Auditieren. Dabei sollen zunächst die theoretischen Grundlagen, die für die Durchführung eines Audit notwendig sind erläutert werden, um diese im späteren Verlauf der Arbeit praktisch anwenden zu können. Die Einordnung des TGM in das FM spielt dabei genauso eine wichtige Rolle, wie die Grundlagen für die Er-

¹ (Bohne 2014)

stellung eines Audit und die damit verbundenen Themen der Vertragsgestaltung und Definition/Messung von Qualität.

Anschließend wird eine IST-Analyse für ein bereits durchgeführtes Audit vorgenommen, in der es darum geht, die bisherige Vorgehensweise zu analysieren, die dabei entstandenen Probleme/Grenzen herauszustellen und Vorschläge für mögliche Verbesserungen zu machen. Aus Datenschutzgründen, mussten die Daten des Audits anonymisiert werden.

Im letzten Teil dieser Arbeit, wird es ein Fazit über die gewonnenen Erkenntnisse geben, bei dem untersucht wird, inwiefern eine Aussage über eine allgemeine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Projekte möglich ist. Ebenfalls wird es einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Auditierung von technischen Facility Services Dienstleitern geben.

2 Definitionen

Ein gemeinsames Verständnis von Begrifflichkeiten bildet den Grundstein für jede wissenschaftliche Arbeit. Da diese Arbeit im Kern von der Auditierung von technischen Facility Management Dienstleister handeln soll, werden in den folgenden Kapiteln die nötigen theoretischen Grundlagen geschaffen, indem alle Begrifflichkeiten, welche für eine Auditierung von Bedeutung sind definiert und/oder erläutert werden.

2.1 Facility Management

Das Facility Management hat sich in Deutschland fest als eigenständige Managementdisziplin etabliert. Eine genaue Definition für den Begriff des Facility Managements gibt es nicht. Aus diesem Grund sind seine Deutungen ebenso zahlreich wie die Personen, die sich in der gängigen Fachliteratur zu diesem Themenkomplex geäußert haben. An dieser Stelle soll keine neue Definition hinzufügen und lediglich darlegen, welchem Verständnis des Begriffes des FM diese Arbeit zugrunde liegt. Hierbei soll es sich um eine Einführung in das Facility Managements und seine untergeordneten Aufgabenbereiche handeln.

Das FM ist eine Managementdisziplin, welche sich mit der Gesamtheit aller Leistungen (services) rund um ein Gebäude, dessen Einrichtung bzw. dessen Anlagen (facilities) auseinandersetzt. Das Gebäude wird hierbei als Sachressource angesehen die Verwaltet, Bewirtschaftet und Organisiert werden muss, dies stellt in den meisten Unternehmen kein Kerngeschäft dar².

Der Betrachtungszeitraum des Facility Management umfasst den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes. Ziel seiner Disziplinen ist stets die Optimierung der Verbindung zwischen dem Gebäude und dessen Nutzern. Neben der Optimierung von betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wie Kosten und Steigerung von Effizienz spielen zunehmend auch sog. weiche Faktoren wie bspw. Wohlbefinden oder die Optik eine Rolle.

2.2 Gebäudemanagement

Einen bedeutenden Teilbereich des FM stellt das, in der DIN 32736 definierte, Gebäudemanagement dar. Es ist deshalb so bedeutend, weil es sich mit der Phase des Betriebs befasst und damit mit der i.d.R. längsten Phase im Lebenszyklus einer Immobilie. Die Aufgaben des Gebäudemanagements (GM) werden als „Gesamtheit aller Leistungen zum

² Vgl. GEFMA 1001- Facility Management Grundlagen

Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen auf Grundlage ganzheitlicher Strategien³ beschrieben. Ziel des GM ist eine möglichst effektive Nutzung von Immobilien sowie die maximale Kostentransparenz bzw. -optimierung. Untergegliedert wird das Gebäudemanagement in technisches Gebäudemanagement (TGM), infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM) und kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM). Je nach Betrachtungswinkel, wird auch das Flächenmanagement dem Gebäudemanagement zugeordnet. (siehe Abb. 1 Gebäudemanagement Pyramide)

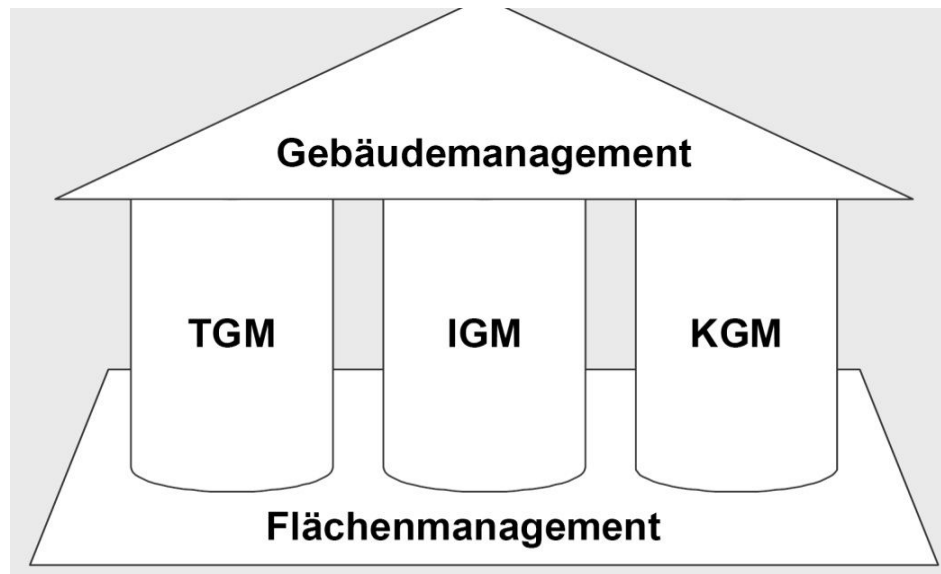


Abbildung 1 Gebäudemanagement Pyramide⁴

Da diese Arbeit sich vorrangig mit der Auditierung von Gebäudetechnik auseinandersetzt, wird im Folgenden lediglich auf das technische Gebäudemanagement eingegangen und bei den anderen Bestandteilen des GM bei der bloßen Nennung belassen.

2.3 Technisches Gebäudemanagement

Das Technische Gebäudemanagement, stellt einen wichtigen Teil innerhalb des Gebäudemanagement dar. Ohne das TGM, dessen Aufgaben und Tätigkeiten, stünden technische Funktionen eines Gebäudes nur eingeschränkt zur Verfügung, welches enorme Auswirkungen auf die Primärprozesse vieler Unternehmen hätte. Das TGM umfasst alle Leistungen, die zum Betreiben baulicher und technischer Anlagen notwendig sind⁵. Die

³ Vgl. DIN 32736:2000-08 Gebäudemanagement - Begriffe und Leistungen

⁴ Vgl. DIN 32736:2000-08 Gebäudemanagement - Begriffe und Leistungen

⁵ Vgl. GEFMA 100-2 Facility Management; Leistungsspektrum

wesentlichsten Aufgaben sind dabei in der DIN 32736 und GEFMA 100 aufgeführt. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang vor allem die Instandhaltung mit ihren untergeordneten Themengebieten der Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Verbesserung⁶. Ebenfalls zu dem komplexen Aufgabenbereich des TGM sind zu nennen: die Erneuerung, die Sanierung, das Dokumentationsmanagement, das Gewährleistungsmanagement und das Energiemanagement.

Diese Aufgaben stellen im späteren Verlauf dieser Arbeit die wesentlichen Untersuchungspunkte des durchgeführten Audit dar.

⁶ Vgl. DIN 31051:2012-09 Grundlagen der Instandhaltung

3 Audit

Die Auditierung von einzelnen Arbeitsschritten, Prozessen oder ganzer Unternehmen auf die unterschiedlichsten Anforderungen, ist in der heutigen Praxis ein etabliertes Instrument geworden, um ein gewünschtes Qualitätsniveau zu erreichen bzw. es zu erhalten.

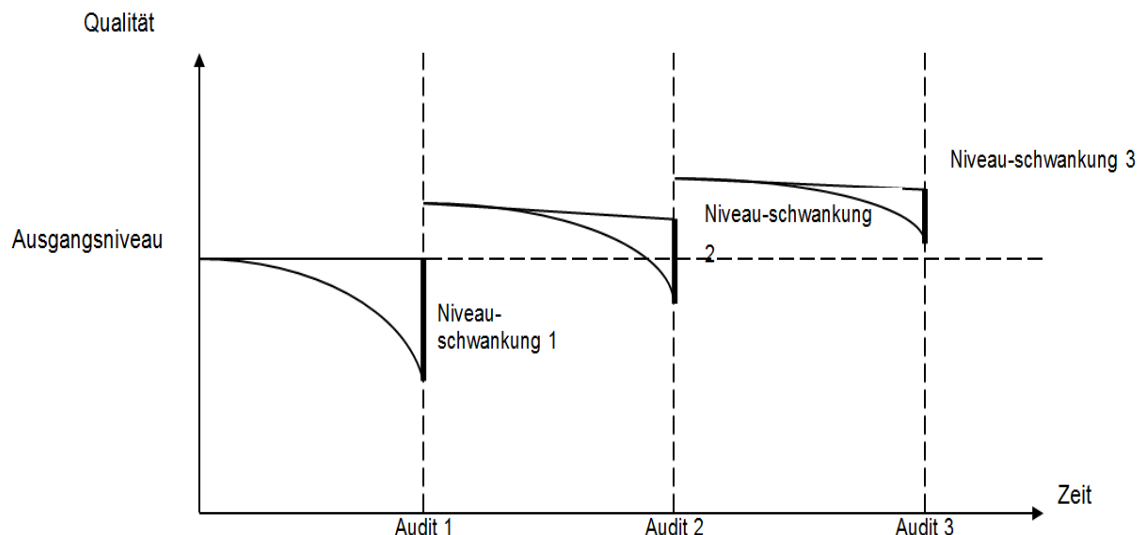


Abbildung 2 Qualitätsniveau⁷

Der Begriff Audit ([unverhofft durchgeführte] Überprüfung) stammt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „hören, anhören, zuhören“. Unter ihm wird das Überprüfen bzw. Analysieren von einzelnen Prozessabläufen aber auch ganzer Unternehmen verstanden.⁸ Die Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000 beschreibt ein Audit wie folgt: „systematischer, unabhängiger und dokumentierender Prozess zur Erlangung von Auditsnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwiefern Auditkriterien erfüllt sind“. In der heutigen Praxis, gibt es Auditierungsverfahren für fast alle Unternehmensbereiche, dabei ist der grobe Ablauf i.d.R. derselbe. Je nach gefordertem Umfang eines Audits, wird der vorliegende IST-Zustand analysiert um anschließend einen Vergleich mit dem geforderten Soll-Zustand durchzuführen. Infolge dessen, soll eine Auditierung Lösungsansätze bereitstellen und somit zu einer Verbesserung des Qualitätsniveaus beitragen.

⁷ (Forst 1993)

⁸ Vgl. Duden

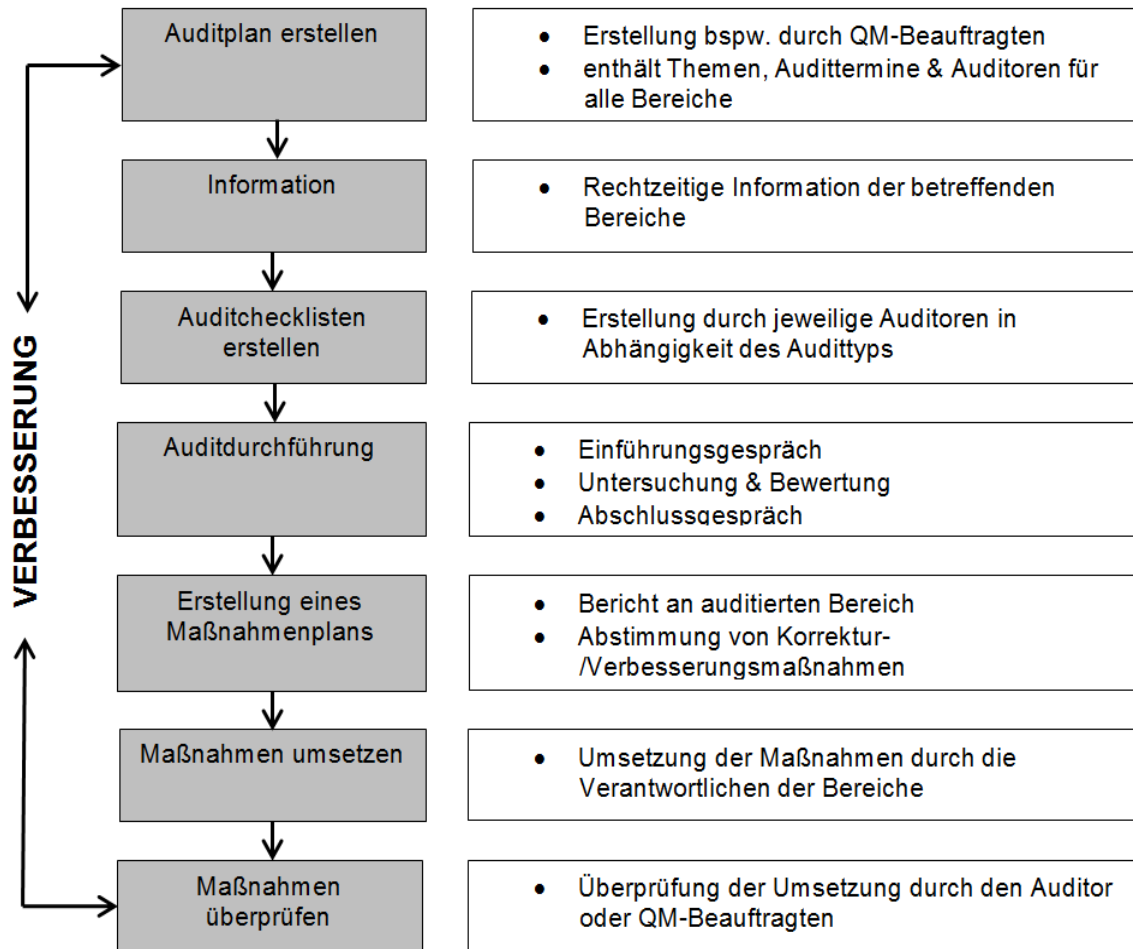


Abbildung 3 Allg. Auditablauf⁹

Unterscheiden lassen sich Auditierungen bspw. nach den Personen/Organisationen, die das Audit durchführen. Bei einem Erstparteienaudit auch internes Audit genannt, handelt es sich um eine, von dem Unternehmen selbst durchgeführte, Überprüfung der eigenen Prozessabläufe bzw. der Umsetzung von zuvor erstellten Verbesserungsmaßnahmen. Bei einem Zweitparteienaudit, einem externen Audit, wird ein Unternehmen von einem anderen Unternehmen/Person überprüft, mit dem Ziel das Qualitätsniveau des Unternehmens zu ermitteln. Je nach Konstellation handelt es sich um ein Lieferanten- oder Kundenaudit. Eine dritte Unterscheidungsmöglichkeit sind Drittparteienaudits, die ebenfalls zu den externen Audits zählen und bei denen es sich zum größten Teil um Zertifizierungen handelt. Auditiert wird dabei von einem unabhängigen Unternehmen/Organisation oder auch einzelner Personen. Die Vorgehensweise, unterscheidet sich dabei selten von anderen Auditierungen (siehe Abb. 5 Allg. Auditablauf), nur die Prüfpunkte sind individuell an die jeweilige Art der Zertifizierung angepasst.

⁹ DIN EN ISO 19011:2011-12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

Blickt man auf die Möglichkeiten, ein Gebäude zu auditieren, stellt man fest, dass es weltweit eine Vielzahl an Möglichkeiten gibt, die sich mit dem effizienten Planen und Bauen von Immobilien auseinandersetzen (LEED, BREEAM, DGNB etc.), wie diese im Nachhinein allerdings nachhaltig betrieben werden, dafür gibt es wenig konkrete Lösungsansätze (siehe Fazit). Dies gilt im gleichen Maße für die Möglichkeiten den gebäudebetreibenden Dienstleister zu auditieren. Es stehen lediglich Systeme wie die DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagement), DIN EN ISO 14001 (Umweltmanagement) oder auch die DIN EN ISO 50001 (Energiemanagementsysteme) zur Verfügung, die allerdings nicht explizit auf das Betreiben von Immobilien ausgerichtet und somit sehr allgemein gehalten sind.¹⁰

3.1 Auditplan

Ein Auditplan wird im Vorfeld eines Audits erstellt, festgehalten werden dabei alle wichtigen Eckdaten um einen reibungslosen Ablauf des Audits zu gewährleisten. Gleichzeitig gibt dies dem Überprüften einen Überblick über den Umfang des Audits und ermöglicht eine gewisse Vorbereitung. Inhalte eines Auditplans können u.a. sein:

- **Auditziel:** Welches Ziel hat das Audit? Z.B. das Einhalten von gesetzlichen- oder vertraglichen Vorgaben, Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen
- **Auditkriterien:** nach welchen Verfahren wird Auditiert?
- **Auditunterlagen:** welche Dokumente müssen für eine erfolgreiche Auditierung vorgelegt werden?
- **Beteiligte Personen:** Welche Personen werden an dem Audit teilnehmen? Diese Frage ist sowohl auf AG als auch auf AN Seite zu klären¹¹.

Je nach Zielsetzung des Auditierungsverfahrens, kann dem Überprüften der Auditplan mit einem angemessenen Zeitabstand vor dem eigentlichen Audit übermittelt werden, damit dieser die Möglichkeit hat, das bevorstehende Audit vorzubereiten und bspw. die dafür benötigten Unterlagen bereit zu stellen.

3.2 Auditdurchführung

Die Durchführung des Audits bildet den Kern des Auditierungsverfahrens, zu dessen Anfang zunächst gemäß Auditplan die genaue Vorgehensweise und die handelnden Personen vorgestellt werden sollten. Um an die nötigen Informationen bzw. Unterlagen zu gelangen gibt es verschiedene Möglichkeiten¹². Zum einen ist es möglich Mitarbeiter, wel-

¹⁰ (Wiederhold 18.12.2014)

¹¹ DIN EN ISO 19011:2011-12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

¹² DIN EN ISO 19011:2011-12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

che am zu untersuchenden Prozess beteiligt sind, zu befragen und sich ggf. einzelne Arbeitsschritte zeigen zu lassen. Zum anderen kann der Auditor durch Sichtung von vorgelegter Dokumentation wichtige Informationen über Arbeitsprozesse, Kundenorientierung, Verantwortlichkeiten etc. erhalten¹³. Nach Beendigung der Überprüfung, erfolgt eine Zusammenfassung der gewonnenen Eindrücke seitens des Auditors. Hierbei ist es für den Überprüften möglich einen groben Überblick über das Ergebnis zu erfahren, aber auch die Klärung offener Punkte bzw. das Nachreichen von Dokumenten ist möglich. Ein endgültiges Resümee bringt allerdings erst der Auditbericht (siehe Punkt 3.3).

3.2.1 Bewertungsverfahren

Eine Bewertung des Audits, schließt sich an die Durchführung an und basiert, wenn es sich um keine Zertifizierung handelt, aufgrund eines fehlenden Standards, auf dem im Vorfeld vereinbarten Bewertungskriterien. Dabei ist der Spielraum für einen Auditor groß, eine Bewertung kann, wenn zuvor nicht anders vereinbart, schriftlich sowohl als Volltext als auch in Stichpunkten, aufgrund von Berechnungen bspw. durch ein Punktesystem oder auch mündlich erfolgen. Kombinationen die durch unterschiedlichste Medien wie Fotos oder Videoaufnahmen unterstützt werden, sind ebenfalls möglich und gängige Praxis. Nachfolgend ein Auszug einiger Gestaltungsmöglichkeiten auf deren Grundlage die Bewertung der festgestellten IST-Situation erfolgen könnte.

Standartberechnung:

Bewertungskriterien	Anforderungen
Bewertungsskala	Punkte
Zusammenfassung	$Z = \frac{\text{erreichte Punktzahl}}{\text{Maximalpunktzahl}} * 100$
Bewertungsergebnis	Die Anforderungen sind zu Z Prozent erfüllt ($0 \leq Z \leq 100$).

Abbildung 4 Standartberechnung

¹³ DIN EN ISO 19011:2008-12 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen

VDA Verfahren:

Bewertungskriterien	Anforderungen unterteilt in: $G_i \dots$ Gliederungsebenen (mit $n \dots$ Anzahl)
Bewertungsskala	$E_i \dots$ Erfüllungsgrade der Gliederungsebenen $W_i \dots$ Wichtungsfaktoren der Gliederungsebenen
Zusammenfassung	$Z = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$

Abbildung 5 Berechnung nach VDA¹⁴QS 9000:

Bewertungskriterien	Anforderungen unterteilt in: $E_i \dots$ Bewertungs-Elemente ($n \dots$ Anzahl, $n \leq 23$)
Bewertungsskala	$P_i \dots$ Punkte je Element, $P_i = \{0, 1, 2, 3\}$
Zusammenfassung	$Z = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n} * 50$
Bewertungsergebnis	($0 \leq Z \leq 150$), unabhängig von der erreichten Gesamtpunktzahl wird das Audit nur dann als „bestanden“ betrachtet, wenn jedes Bewertungselement mit mindestens „2“ bewertet ist.

Abbildung 6 Berechnung nach QS 9000¹⁵

¹⁴ Vgl. VDA – Berechnung des Erfüllungsgrades eines Prozesselements

¹⁵ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005-12 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe

3.3 Auditbericht

Der Auditbericht fasst alle Ergebnisse des Audit zusammen. In ihm sind alle Eindrücke, die bei der Durchführung des Audit gewonnen wurden, festgehalten. Dabei resultiert das Ergebnis des Auditbericht aus der Auditdurchführung und dessen Bewertung, mittels gewählten Bewertungsverfahren. Der Auditbericht gliedert sich dabei grob in drei Bereiche.

Im ersten Teil, werden alle Eckpunkte des durchgeführten Audits wiedergegeben. Das Ziel des Audits, die Vorgehensweise und die Themenbereiche werden dabei genauso erwähnt, wie die beteiligten Personen.

Im zweiten Teilbereich des Audit, wird der festgestellte IST-Zustand für jeden Prüfpunkt wiedergegeben und ggf. durch eine Bilderdokumentation belegt. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass jeder Punkt ausreichend beschrieben ist, aber der Bericht aus Überichtsgründen trotzdem kurz und prägnant bleibt.

Im abschließenden Teil des Audit, beinhaltet neben einem Fazit bei dem alle gewonnenen Eindrücke nochmals in einigen Sätzen zusammenfassend wiedergegeben werden auch das Aufzeigen von Optimierungsmöglichkeiten und Einsparpotentialen.¹⁶

Der Aufbau und die Gestaltung des Auditberichts, sind dabei ähnlich wie die Bewertung frei wählbar.

3.4 Auditoren

Der Auditor ist maßgeblich für die Qualität und Aussagekraft des durchgeführten Audit verantwortlich indem er den vorgefundenen IST-Zustand feststellt, bewertet und dokumentiert. Dabei gibt es nur recht wage Definitionen welche Eigenschaften/Qualifikationen dieser aufweisen muss. Neben Charaktereigenschaften wie: diplomatisch, unparteiisch, aufrichtig etc. wird der ideale Auditor lediglich beschrieben als „Person mit der Qualifikation, ein Audit durchzuführen“¹⁷. Darüber hinaus machen die Qualitätsnormen noch einige recht wage Angaben bspw., dass ein Auditor über einen Schulabschluss verfügen sollte und welche Schulungen und Techniken ein Auditor mitbringen sollte. In der Praxis erscheint es vor allem Sinnvoll, dass der Auditor sowohl theoretische- als auch praktische Erfahrungen in Bezug auf die zu untersuchenden Prüfpunkte hat, dies idealerweise deshalb, weil er selbst in dieser Branche tätig war. Bezogen auf das technische Gebäudemanagement wäre dies z.B. der Fall, wenn der Auditor Erfahrungen mit dem Betreiben von technischen Anlagen gesammelt hat bspw. als Gebäudemanager.

¹⁶ Vgl. DIN EN ISO 14001:2009-09 Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung

¹⁷ DIN EN ISO 19011:2011 -12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

4 Grundlagen Vertragsmanagement

Ein ordnungsgemäßes Vertragsmanagement ist die Basis jeder geschäftlicher Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Bezogen auf das Auditieren, bildet der Vertrag oft die Grundlage der später abgefragten Prüfpunkte.

Rechtlich gesehen, setzt ein Vertrag zwei übereinstimmende Willenserklärungen von mindestens zwei Personen voraus¹⁸. Aufgrund des Alters des Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) und seinem Anspruch der Allgemeingültigkeit, sind in ihm bei weitem nicht alle, in der heutigen Praxis, angewandten Vertragstypen beschrieben, so kommt es auch, dass das BGB Regelungen, die das FM betreffen, nicht direkt vorsieht. In der Praxis haben sich daher schon längst neue, meist Mischformen der klassischen im BGB beschriebenen Vertragstypen gebildet (FM-Vertrag, Gebäudereinigungsvertrag etc.). Diese werden durch den Grundsatz der Vertragsfreiheit abgedeckt.

Bezogen auf das Facility Management besteht ein Vertrag i.d.R. aus den Teilbereichen, dem Vertragsteil (VT) und dem Leistungsverzeichnis (LV) bestehend aus Leistungsbeschreibung (LB) und Preisteil¹⁹. Im Folgenden, werden die einzelnen Bestandteile eines auf das FM bezogenen Vertrags aufgeführt und erläutert. Da der Preisteil eines Vertrages, abhängig von der Zielstellung des Audit in den meisten Fällen nicht relevant für das Durchführen einer Auditierung ist, wird es bei der bloßen Benennung des Preisteiles als Bestandteil des Leistungsverzeichnisses belassen.

4.1 Vertragsteil

Wie bereits erwähnt, bildet der Vertrag die Basis für jede geschäftliche Beziehung. Von großer Bedeutung ist dabei, um welche Vertragsart es sich handelt, denn daraus ergeben sich letztlich die bindenden Rechte und Pflichten der Vertragspartner. Auch wenn das Facility Management auf den ersten Blick, per se dienstleistungsorientiert erscheint, ist dies längst nicht der Beleg, dass es sich bei den geschlossenen Verträgen automatisch um Dienstverträge handelt. Wichtig für die Zuordnung des Vertragstyps ist ausschließlich der Vertragszweck, welcher anhand objektiver Kriterien zu ermitteln ist²⁰. Dabei spielt es

¹⁸ (Brox und Walker 2007)

¹⁹ Vgl. GEFMA 510 Mustervertrag Facility Services inkl. Leitfaden

²⁰ (Palandt Bürgerliches Gesetzbuch: BGB 2009)

auch keine Rolle, wie die beiden Vertragsparteien ihren geschlossenen Vertrag bezeichnet haben²¹.

4.1.1 Dienstvertrag

„Wird zwischen beiden Vertragspartnern, lediglich die reine (Dienst-) Leistung vereinbart und das aus der Leistung resultierende Ergebnis, ist dabei nicht vertraglich festgehalten, handelt es sich um einen Dienstvertrag“²².

Dienstverträge finden im FM hauptsächlich im Bereich des KGM bspw. bei der Hausverwaltung Anwendung. Auch in einigen Teilen des TGM finden sich Elemente des Dienstvertrags. So wird bspw. beim Energiemanagement das Dokumentieren von Zählerständen, das Erstellen von Verbesserungsvorschlägen etc. zugesichert. Einen Erfolg, z.B. das Einsparen von Energie ist dabei nicht Bestandteil der zugesicherten Leistung.

4.1.2 Werkvertrag

Bei einem Werkvertrag, ist im Gegensatz zum Dienstvertrag, keine Leistung, sondern ein bestimmter Erfolg geschuldet. Das Besondere an einem Werkvertrag ist also seine Erfolgsbezogenheit, dabei ist es nicht von Bedeutung, welchen Aufwand (Zeit, finanzielle Mittel, Personal etc.) der Dienstleister aufwenden muss um sein Vertraglich versprochenen Leistungserfolg herbeizuführen. Aufgrund des im Werkvertrag verankerten Leistungsversprechens, ist es ebenfalls nicht entscheidend, ob der AN durch Fremdverschulden an der Erfüllung gehindert wurde²³.

Bezogen auf das TGM sind Elemente des Werkvertrages vor allem in der Wartung zu finden, so ist im § 634a Abs. 1 ausdrücklich von Wartungsleistungen die Rede. Geschuldet ist die SOLL-Beschaffenheit der zu wartenden BE und nicht die bloße Wartungstätigkeit²⁴. Eine Ausnahme kann nur erfolgen, wenn im Vertrag ausdrücklich darauf hingewiesen wird, dass es sich bei der geforderten Tätigkeit um eine reine (Dienst-)Leistung handelt und kein Erfolg geschuldet ist.

²¹ (Schrammel, Kaiser und Nusser 2013)

²² Vgl. §611 BGB ff.

²³ Vgl. §631 BGB ff.

²⁴ (Schrammel, Kaiser und Nusser 2013)

Werkvertrag - § 631 BGB

- Hauptpflicht des *Unternehmers*:
 - erfolgreiche Erstellung des geschuldeten Werkes
- Hauptpflicht des *Bestellers*:
 - Zahlung der Vergütung
 - Abnahme des Werkes
- Projekt- und Erfolgsverantwortung liegt beim Auftragnehmer
- Rechte bei Mängeln § 634 BGB
- Mitwirkung des Bestellers § 642 BGB

Dienstvertrag - § 611 BGB

- Hauptpflicht des *Dienstverpflichteten*
 - Erbringung der versprochenen Dienste
- Hauptpflicht des *Dienstberechtigten*:
 - Zahlung der Vergütung
 - keine Abnahme
- Projekt- und Erfolgsverantwortung liegt beim Auftraggeber
- nur Schadenersatz & Regress
- Weisungsrecht des Auftraggebers, grds. keine Mitwirkungspflichten

Abbildung 7 Vergleich Werkvertrag und Dienstvertrag²⁵**4.1.3 FM-Vertrag**

Der sog. FM-Vertrag existiert im rechtlichen Sinne nicht und ist lediglich eine Wortschöpfung, die sich im Laufe der Jahre und mit zunehmender Professionalisierung des FM gebildet hat. Dabei handelt es sich bei einem FM-Vertrag i.d.R. um einen gemischten Vertrag, der mehrere Vertragselemente innehat und nur als Ganzes gesehen einen Sinn ergibt²⁶.

Gut sichtbar wird diese Verflechtung, von in ihrer Beschaffenheit eigentlich widersprüchlichen Verträgen im TGM genauer bei der Instandhaltung, bei dem der Dienstleister im Rahmen der Wartung einen Erfolg verspricht, nämlich den Erhalt des SOLL-Zustandes der technischen Anlagen, welches für einen Werkvertrag spricht. Bei den ebenfalls zur Instandhaltung gehörenden Inspektionstätigkeiten wiederum, geht es lediglich um das Feststellen bzw. Beurteilen des gegenwärtigen IST-Zustandes einer BE ohne dabei einen Erfolg zu versprechen, damit handelt es sich um eine reine (Dienst-)Leistung und daraus ist abzuleiten, dass es sich um ein Element des Dienstvertrags handelt²⁷.

²⁵ (Palandt Bürgerliches Gesetzbuch: BGB 2009)

²⁶ (Schrammel, Kaiser und Nusser 2013)

²⁷ (Schrammel, Kaiser und Nusser 2013)

4.2 Betreiberverantwortung

Ein entscheidender Punkt, der bei der Gestaltung von FM-Verträgen berücksichtigt werden muss, ist die Betreiberverantwortung. Im Vertrag festzuhalten sind, alle Pflichten die mit dem Betreiben eines Gebäudes einher gehen und auf den AN übertragen werden sollen.

Im Laufe der Jahre sind die Anforderungen an einen FM-Dienstleister, in Bezug auf die sorgfältige Wahrnehmung und Verantwortung die das Betreiben von Immobilien und ihren umliegenden Flächen, stark gestiegen. Ursachen für diesen Trend, sind unter anderen die Harmonisierung der europäischen Gesetzgebung mit der entsprechenden Umsetzung in nationales Recht, die Deregulierung bisheriger Aufgaben von Überwachungsorganisationen (z.B. TÜV) oder auch die Umweltgesetzgebung mit dem Ziel des Schutzes der Umwelt. Ebenfalls dazu beigetragen haben, schwere Unglücke, die das Thema der Betreiberverantwortung immer mehr in das Bewusstsein der breiten Bevölkerung gebracht haben²⁸.

„Die Betreiberverantwortung ist die Summe aller gesetzlichen/vertraglichen im konkreten Einzelfall einschlägigen Betreiberpflichten und die daraus resultierende Verantwortlichkeit im Sinne einer Haftungsübernahme für den Fall einer etwaigen schuldhaften Pflichtverletzung“²⁹.

Das FM und seine Aufgabenbereiche, sind verbunden mit einer Vielzahl von Verantwortlichkeiten. Dies gilt im besonderen Maße für das technische Gebäudemanagement, bei dem durch das Betreiben von technischen Anlagen eine besondere Gefahrenlage für Personen-, Sach- und Umweltschäden entsteht. „Die Rechtsprechung nimmt dabei an, dass der Verantwortliche die Verpflichtung hat, Maßnahmen zu treffen, die eine Schädigung Dritter verhindert, soweit solche Maßnahmen notwendig und zumutbar sind“³⁰.

Aufgrund der beschriebenen Risiken und daraus resultierenden Verpflichtungen gegenüber dem Betreiber, liegt ein besonderes Augenmerk bei der Auditierung von technischen Facility Management Dienstleistern, u.a. auf folgenden Prüfpunkten:

- Nachweis über ordnungsgemäß durchgeführte Instandhaltung
- Qualifikation/Belehrungen von Mitarbeitern
- Prüfbücher der Anlagen
- Nachweis über ordnungsgemäße Arbeitsmittel.

²⁸ Vgl. GEFMA 190: Betreiberverantwortung im Facility Management

²⁹ (Schrammel, Kaiser und Nusser 2013)

³⁰ (Schrammel, Kaiser und Nusser 2013)

4.3 Leistungsverzeichnis

4.3.1 Leistungsbeschreibung

Die Leistungsbeschreibung, ist ein elementarer Bestandteil des Vertrags. Definiert werden dort, alle Leistung die der AN zu erbringen hat und damit für das Audit relevante Untersuchungspunkte³¹. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Leistungsbeschreibung auf den gesamten Vertragszeitraum bezieht, bedeuten fehlerhafte Beschreibung unzufriedene Nutzer oder bei Korrektur, einen enormen Zusatzaufwand der häufig mit Folgekosten verbunden ist. Grundsätzlich werden zwei Arten von Leistungsbeschreibungen unterschieden. Zum einen die tätigkeitsorientierte-, zum anderen die ergebnisorientierte Leistungsbeschreibung³².

4.3.2 Tätigkeitsorientierte Leistungsbeschreibung

Eine tätigkeitsorientierte Leistungsbeschreibung, beschreibt Tätigkeiten und Prozesse, dabei kann es sich sowohl um Einzelleistungen als auch um ganze Leistungspakete handeln. Es wird die Frage geklärt, wer, wann, wo, welche Leistung zu erbringen hat. Ein Beispiel aus der Reinigung macht dies deutlich. In der tätigkeitsorientierten Leistungsbeschreibung festgehalten sind dafür, wer, wann, welche Räume, wie reinigen muss und in welcher Häufigkeit dies passieren soll. Dabei spielt der Verschmutzungsgrad des Raumes keine Rolle, sodass es sein kann, dass der betroffene Raum bereits deutlich vor der geplanten Reinigung erhebliche Verschmutzungen aufweist oder im Gegenteil, zum Ausführungszeitpunkt, keine Reinigung benötigt. Der Auftraggeber, geht bei der Erstellung der tätigkeitsorientierten Leistungsbeschreibung davon aus, dass die von ihm beschriebenen Tätigkeiten genügen um seine Vorstellung von Qualität zu erreichen. Jede nicht beschriebene Tätigkeit, welche dennoch durchgeführt werden muss, sind somit nicht Bestandteil der vertraglich vereinbarten Leistungen und können vom AN im Nachhinein gesondert abgerechnet werden, welches i.d.R. zu Mehrkosten führt. Eine solche Form der Leistungsbeschreibung, kommt dem Sicherheitsbedürfnis des AG zugute, welcher aufgrund der genau Aufgeführten Leistungen leicht kontrollieren bzw. vergleichen kann, inwiefern der AN seiner zugesicherten Leistung nachgegangen ist. Gleichzeitig schränkt eine tätigkeitsbezogene Leistungsbeschreibung den Interpretationsspielraum des AN so ein, dass eventuelle Optimierungsmöglichkeiten im Laufe des Betriebs nicht möglich sind. In der Praxis ist eine solche Leistungsbeschreibung sehr aufwendig, da eine genaue Beschreibung der gewollten Leistungen nicht immer bis ins letzte Detail möglich ist.

³¹ GEFMA 520: Standardleistungsverzeichnis Facility Services

³² GEFMA 502: Vertragsstruktur: Entwicklung und Struktur eines Vertrages für das Outsourcing von FM-Diensten

4.3.3 Ergebnisorientierte Leistungsbeschreibung

Bei einer ergebnisorientierten Leistungsbeschreibung, rücken die auszuführenden Tätigkeiten in den Hintergrund. Das Ergebnis ist der elementare Gegenstand des Vertrages. Diese werden beschreiben, z.B. aufgrund ihrer Form, Beschaffenheit etc.. Dabei wird für jeden Prozess ein genau definiertes Ergebnis festgelegt. Ziel des AN sollte es dabei sein, die Erwartungen des AG zu erfüllen bzw. zu übertreffen.³³ Voraussetzung für eine solche Leistungsbeschreibung ist, dass sich die im Vertrag festgeschriebenen Ergebnisse aufgrund ihrer Beschreibung messen lassen. Ein Beispiel, soll dies verdeutlichen. Dem AG ist es nicht wichtig, wie oft im Jahr die Klimaanlage gewartet wird, stattdessen hat er eine jährliche Ausfallzeit von einer Stunde definiert, welche der AN gewährleisten muss. In der Praxis, erfolgt eine solche Definition häufig auf der Grundlage von SLA's (siehe Punkt 4.3.4). Eine solche Leistungsbeschreibung, ist weniger umfangreich, da auf ein detailliertes Beschreiben von Prozessen verzichtet werden kann. Der AN hat dadurch einen größeren Interpretationsspielraum und kann ggf. im Laufe der Zeit Änderungen an Prozessabläufen vornehmen. Aufgrund der Fokussierung auf das reine Ergebnis, entsteht ein geringer Kontrollaufwand auf Seiten des AG. Dies setzt aber gleichzeitig voraus, dass der AG sich intensiv mit dem Thema auseinander setzt und eine genaue Vorstellung von der geforderten Qualität des Ergebnisses hat. Beschäftigt sich der AG nicht mit dem Thema, kann es passieren, dass mögliche Fehler zu spät entdeckt werden und dies mit erheblich höheren Kosten verbunden ist. Diese Art der Leistungsbeschreibung, setzt also ein großes Maß an Vertrauen seitens des AG gegenüber dem AN voraus. Ein möglicher Kompromiss stellt die Kombination aus einer tätigkeitsorientierten – und ergebnisorientierten Leistungsbeschreibung dar, indem die für den AG wichtigsten Prozessabläufe definiert werden ansonsten aber auf das reine Ergebnis Wert gelegt wird.

4.3.4 Service Level Agreement

Bei einem sog. Service Level Agreement (SLA) handelt es sich um eine Form der Leistungsvereinbarung zwischen zwei unabhängigen Parteien. Untersucht man den Begriff Wort für Wort, wird dies deutlich:

- Service: (engl. Dienst, Bedienung, Dienstleistung); verdeutlicht, dass es sich um eine Dienstleistung handelt
- Level: (engl. Niveau, Rang); in Zusammenhang mit der Wortbedeutung von Service handelt es sich um ein (Dienst)-Leistungsniveau einen sog. Services Level (SL)

³³ GEFMA 700: FM-Excellence; Grundlagen für ein branchenspezifisches Qualitätsprogramm

- Agreement: (engl. Vereinbarung, Übereinkunft); in Kombination mit den zuvor untersuchten Wörtern ergibt sich sinngemäß SLA = Vereinbarung über ein Leistungsniveau³⁴

Ein Service Level Agreement setzt sich zum einen aus den Anforderungen (requirements) des Auftraggebers (Service Level Requirement (SLR)) und zum anderen aus dem daraus resultierenden SL zusammen. Inhaltlich sind in SLA's festgehalten, wann wer welche Dienstleistung zu verrichten hat. D.h. es werden sowohl die Pflichten des AN, also bspw. das Einhalten von SL, als auch die Pflichten des AG, die Bezahlung des AN festgehalten. Dabei sollte ein SL messbar bzw. berechenbar sein um eine Kontrolle zu ermöglichen und eine subjektive Bewertung oder eine Diskrepanz zwischen wünschenswerten und vereinbarten Anforderungen zu vermeiden. Beispiele dafür sind u.a. das Einhalten einer bestimmten Mindesttemperatur oder die maximale Ausfallzeiten einer technischen Anlage. Ebenfalls festzuhalten ist die Qualität des Services Levels, dafür überträgt man der zu verrichtenden Leistung eine Kennzahl (siehe Punkt 5). Ziel des SLA's ist es, dem AN die Möglichkeit zu geben möglichst frei bei der Erfüllung seiner zu erbringenden Leistungen zu sein, dabei aber gleichzeitig dem AG eine Kontrollfunktion an die Hand zu geben, **über** die er jederzeit, das Ausführen der definierten SL's nachvollziehen kann.

³⁴ Vgl. Duden

5 Qualitäts- / Leistungsmessung

„Der größte Feind der Qualität ist die Eile.“³⁵

Möchte man die Beschaffenheit eines Objektes oder einer Dienstleistung beschreiben, ist fast zwangsläufig von Qualität die Rede. Auch bei der Auditierung von Dienstleistern, wird letztlich die Qualität, der vom Dienstleister vertraglich zugesicherten Arbeit, geprüft.

Der Begriff der Qualität ist nicht eindeutig definierbar und zudem abhängig vom Betrachtungsgegenstand. Dabei stellt die Qualität, keine absolute bzw. unveränderliche Eigenschaft da und ist abhängig von mehreren zum Teil subjektiven Faktoren. Wurde bei der veralteten und abgelösten EN ISO 8402 lediglich die Qualität eines Produktes definiert, „Die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“³⁶ geht die aktuelle Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000 über die bloße Produktqualität hinaus und bezieht sich außerdem auf die zum Produkt gehörenden Systeme bzw. Prozesse „Vermögen einer Gesamtheit inhärenter (lat. innewohnend) Merkmale eines Produkts, eines Systems oder eines Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.“³⁷

Um die Qualität einer BE zu bestimmen, ist diese in Kennzahlen zu unterteilen. Bei den Kennzahlen, handelt es sich um für die BE relevante Merkmale. „Eine Kennzahl bezeichnet eine in numerischer Weise ausgedrückte Information über einen bestimmten quantifizierbaren Tatbestand“³⁸. Diese numerisch ausgedrückte Information könnte z.B. eine Reaktionszeit von 30 min sein, anhand derer es möglich ist, in Abhängigkeit von der tatsächlich benötigten Zeit, eine Aussage über die Qualität zu machen.

Möchte man den Grad von Qualität feststellen, unterscheidet man zwischen den Methoden der objektiven- und subjektiven Betrachtung. Bei der objektiven Messung, werden „harte“ Faktoren rational berücksichtigt, sie lassen sich genau Messen oder Berechnen. Ein Beispiel für solche Faktoren, könnte u.a. das Einhalten der Temperatur in Räumen zwischen 22 und 24 Grad Celsius sein. Dabei lässt sich die Temperatur genau Messen und der Grad der Erfüllung bspw. in Zeit wiedergeben. Beträgt die Raumtemperatur also einer Stunde am Tag nicht den geforderten 22-24 Grad Celsius, entspricht dies einem

³⁵ Henry Ford

³⁶ Vgl. EN ISO 8402-1994 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung - Begriffe

³⁷ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005-12 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe

³⁸ (Meyer 2007)

Erfüllungsgrad von 95,83%, der wiederum mit der geforderten SOLL- Leistung verglichen werden kann. Bei der subjektiven Betrachtung hingegen ist eine so genaue Aussage über den Erfüllungsgrad schwer möglich, denn dort werden „weiche“ Faktoren emotional bestimmt. Es handelt sich dabei um subjektive, veränderbare Wahrnehmungen, welche bspw. durch Befragungen ermittelt werden können³⁹. Im Fall der Raumtemperatur, würde ein weicher Faktor bspw. die Behaglichkeit der befragten Person in Bezug auf die Temperatur in einem bestimmten Raum sein.

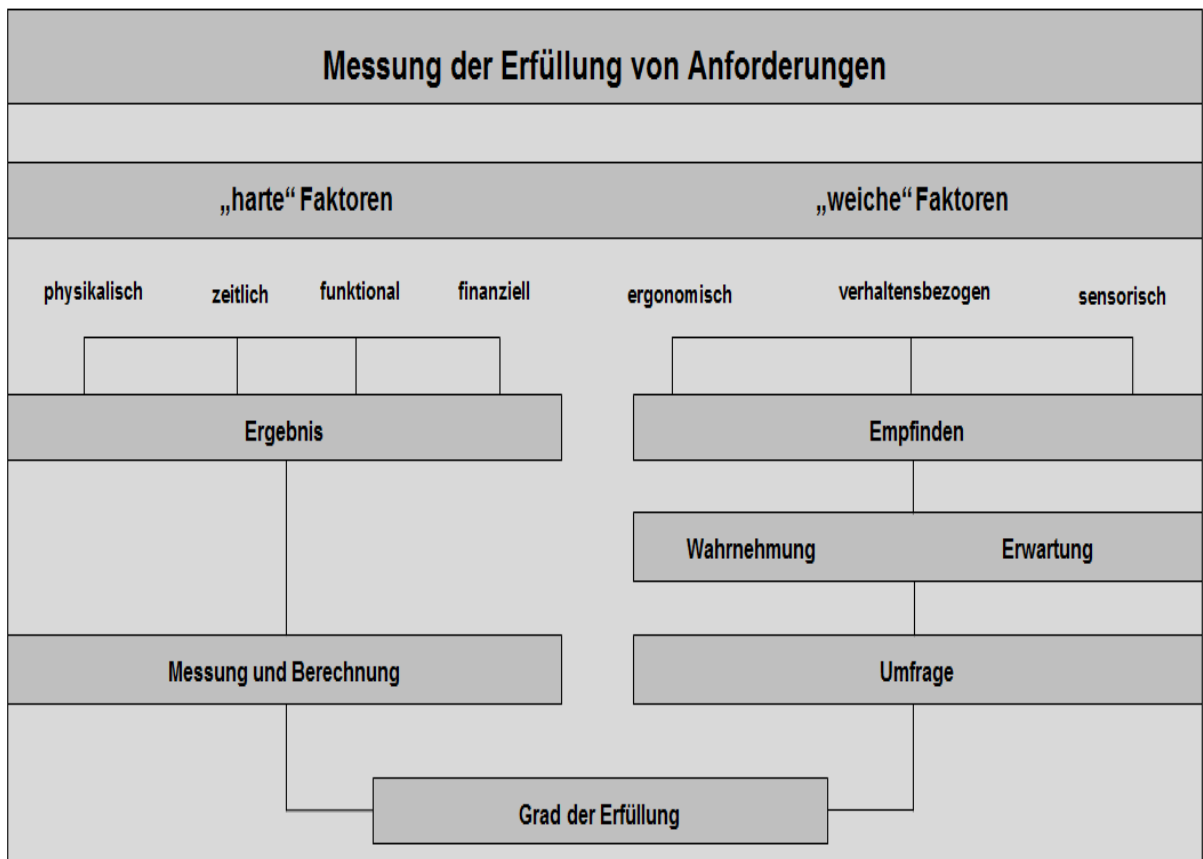


Abbildung 8 Messung der Erfüllung von Anforderungen⁴⁰

³⁹ Vgl. DIN EN ISO 15221-1:2007-01 Facility Management - Teil 1: Begriffe

⁴⁰ Vgl. DIN EN ISO 15221-3:2011-12 Facility Management - Teil 3: Leitfaden für Qualität im Facility Management

6 IST-Analyse

Ziel dieser Arbeit ist die Analyse der Vorgänge/Abläufe einer Auditierung von technischen Facility Services Dienstleistern anhand eines Praxisbeispiels. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die nötigen theoretischen Grundlagen gelegt wurden, wird es im folgenden Kapitel darum gehen, ein bereits durchgeführtes Audit, an dem auch der Autor teilgenommen hat, auf seine Vorgänge und Abläufe zu untersuchen.

6.1 Szenarien Beschreibung

Bei dem durchgeführten Audit, handelt es sich um ein externes Audit, allerdings um keine Zertifizierung (siehe Punkt 3). Die Überprüfung basiert auf den in der Leistungsbeschreibung zwischen AG und AN vereinbarten Rechten und Pflichten. Dabei lassen sich in dieser Leistungsbeschreibung sowohl Elemente einer tätigkeitsorientierten als auch einer leistungsorientierten Leistungsbeschreibung finden (siehe Punkt 4.3). Es handelt sich dabei um eines, von sich regelmäßig wiederholenden Auditierung, mit dem Ziel der ständigen Verbesserung, sowohl von den untersuchten Prüfpunkten, als auch des Auditierungsverfahrens selbst.

Bei dem zu überprüfenden Objekt, handelt es sich um einen ganzen Gebäudekomplex in Frankfurt am Main. Der im Objekt, für das Betreiben der technischen Anlagen zuständige Dienstleister, ist mit dieser Aufgabe bereits 1,5 Jahre betraut. Mit dem durchgeführten Audit, soll unter Berücksichtigung der Ergebnisse zuvor durchgeführter Auditierungen, einen Leistungs- und Vertragserfüllungsstand im Regelbetrieb vermittelt werden. Als Basis für das Audit galten die vertraglichen Pflichten des AN gegenüber dem AG in dem es heißt: „Der Leistungsumfang beinhaltet die Elemente des TGM, wie sie z. B. in der DIN 32736 im Allgemeinen und der DIN 31051 im Besonderen für die Instandhaltung definiert sind, u.a.:

- Überwachung und Betrieb der technischen Infrastruktur der aufgeführten Standorte
- Wartung, Inspektion und Instandsetzung von Objekten der Kostengruppen 300, 400 und 500 nach DIN 276
- Einhaltung der Betreiberverantwortung durch Durchführung bzw. Steuerung notwendiger gesetzlicher / behördlicher Prüfungen an technischen Anlagen
- Durchführung von Maßnahmen und Projekten der Sanierung bzw. Ersatzbeschaffung
- Energiemanagement

- Mängelanspruchsmanagement⁴¹

Bewertet wurden dabei sowohl administrative als auch operative Leistungen des Dienstleisters. Die Prüfung der Leistungen basierte auf Verpflichtungen aus:

- Vertrag,
- Masterspezifikation / Leistungsbeschreibung,
- Betreiberkonzept,
- Vorgaben des AG und
- Aktuell gültigen Vorschriften, Verordnungen, Normen und Richtlinien

Der zeitliche Aufwand des gesamten Audit betrug ca. 3 Wochen. Wobei die reine Durchführung des Audit, sich über den Zeitraum von drei Tagen erstrecken sollte. Dabei nahm die Überprüfung des administrativen Teils anderthalb und die des operativen einen halben Tag in Anspruch⁴². Durchgeführt wurde das Audit unter zu Hilfenahme von zuvor auf die Anforderungen angepassten Checklisten.

6.1.1 Auditplan

Einen, wie in Punkt 3.1 beschriebenen, Auditplan existiert bei der Durchführung des Audit nicht, allerdings wird nach Beendigung der Vorbereitung eine E-Mail erstellt, die an den auditierten Dienstleister gesendet wird, deren Inhalt an einen Auditplan angelehnt ist. In dieser beschrieben sind:

- Das zu auditierende Objekt,
- Der Zeitliche Rahmen indem das Audit stattfinden soll,
- Auf welchen Grundlagen das Audit durchgeführt wird,
- Welche Dokumente überprüft werden,
- Welche Anlagen begangen werden,
- Personal abstellen (Dokumentenprüfung + Begehung)

Die angegebenen Punkte, sind dabei als nicht veränderbar und verbindlich zu betrachten, der Dienstleister hat allerdings die Möglichkeit sich innerhalb des Auditplans frei zu bewegen, d.h. es ist ihm möglich den Ablauf so zu planen, dass das Audit keine „Störung im Tagesgeschäft verursacht und bei der Auditierung immer Personal zur Beantwortung von aufkommenden Fragen bereit steht.

⁴¹ Vgl. Masterspezifikation - Klassifikation der Leistung

⁴² Für die Auditdurchführung waren drei Tage geplant, benötigt wurden lediglich zwei

6.1.2 Checkliste

Die Checkliste stellte bei der durchgeführten Auditierung ein wesentliches Element dar. In ihr abgebildet, sind alle zu untersuchenden Prüfpunkte sowie Erklärungen, die den wesentlichen Inhalt der einzelnen Prüfpunkte erläutern und verdeutlichen sollen.

Bei der verwendeten Checkliste handelt es sich um eine Excel-Datei, welche neben dem Management Summary in dem das spätere Gesamtergebnis ersichtlich ist, elf Themenbereiche/Blätter beinhaltet:

- Betreiben/Betreiberverantwortung
- Wiederkehrende Prüfungen
- EDV
- Bestandsdokumentation
- Berichtswesen
- Energiemanagement
- Personal
- Gewährleistungsmanagement
- Nachunternehmer
- QS-System
- Wartung/Inspektion

Jedes dieser Themenbereiche, setzt sich aus mehreren Unterfragen zusammen die auf

- Vorhanden / durchgeführt,
- Vollständigkeit,
- Qualität und
- Termintreue⁴³

geprüft werden und jeweils zu gleichen Teilen in die Wertung eingehen. Sollte eines dieser Prüfkriterien nicht zur Fragestellung passen, werden sie grau hinterlegt, sodass ein Ausfüllen nicht möglich ist und somit dieses Kriterium auch nicht in die Bewertung einfließt, bspw. ist dies beim Prüfpunkt „Die Mitarbeiter sind durch den AN einzukleiden und mit gut sichtbaren Namensschildern auszustatten.“ der Fall, in die Bewertung ging lediglich das Kriterium „Vorhanden / durchgeführt“ ein. Bewertet wird in Prozentpunkten, wobei eine vollständig erbrachte Leistung 100% entspricht, das teilweise Erbringen ergibt 50% und alles darunter wird mit 0% gewertet. Um die Bewertung optisch aufzuwerten, werden die Prozentwerte in Richtungspfeile übersetzt, welche farblich einer Ampel nachempfunden sind. Eine weitere Spalte ist die der Bewertung, bei der eine kurze Beschreibung der vorgefunden IST-Situation vorgenommen wird, eine genaue Analyse erfolgt allerdings erst im Abschlussbericht. Weitere Spalten sind die der „Lfd. Nr.“ in der die Prüfpunkte vorlaufend nummeriert sind, „Vertrag Nr.“ in der ein Verweis auf die entsprechende Stelle für den Prüfpunkt im Vertrag vorgenommen wird und eine Spalte, in der vermerkt ist, was über-

⁴³ Vgl. Checkliste

prüft werden soll bspw. bei dem Themenblatt Personal „Vorlage von Qualifikationen und Berechtigungen (z. B. Schaltberechtigungen für Elektroanlagen)“. Ausgehend von den Ergebnissen aller Unterfragen ergibt sich so, ein Gesamtergebnis für jeden Themenbereich (siehe Anlage 1).

Im Management Summary sind alle Teilbereiche und ihr erreichtes Ergebnis, sowohl als Prozentsatz als auch optisch, in Form von Richtungspfeilen hinterlegt. Um das Gesamtergebnis, bestehend aus der Summe aller Ergebnisse der Teilbereiche, noch einmal nach ihren Prioritäten zu ordnen, wird eine Wichtung vorgenommen. So gehen bspw. die Themen „Betreiben/Betreiberverantwortung“ und „Wiederkehrende Prüfungen“ zu jeweils 10% in die Gesamtwertung ein und die Themen der „Gewährleistungsmanagement“ und „Nachunternehmer“ lediglich mit 5%. Ebenfalls auf dem Blatt des Management Summary zu finden, ist eine Übersicht über die „Stufenweise Bewertung der Gesamterfüllung“. Sie soll dem Dienstleister eine Einschätzung über den Erfüllungsgrad seiner erbrachten Leistung vermitteln.

Stufenweise Bewertung der Gesamterfüllung






	Erfüllungsgrad $\geq 90\%$	Vertragspflichten vollständig erfüllt
	Erfüllungsgrad $\geq 80\%$	Vertragspflichten sind erfüllt, jedoch unwesentliche Mängel
	Erfüllungsgrad $\geq 70\%$	Vertragspflichten sind teilweise erfüllt
	Erfüllungsgrad $\geq 60\%$	Vertragspflichten sind teilweise erfüllt, jedoch mit wesentlichen Mängeln
	Erfüllungsgrad $< 60\%$	Vertragspflichten sind nicht erfüllt

Abbildung 9 Stufenweise Bewertung der Gesamterfüllung⁴⁴

6.2 Vorgehensweise

Insgesamt erstreckte sich der Arbeitsaufwand für das Audit, ca. über den Zeitraum von 3 Wochen und gliedert sich in die folgenden 3 Phasen:

- Vorbereitung,
- Durchführung und
- Auswertung.

Nachfolgend werden die einzelnen Arbeitsschritte der 3 Phasen, die für die Erstellung des Audit notwendig waren, erläutert.

⁴⁴ Vgl. Checkliste - Management Summary

6.2.1 Vorbereitung

Die Vorbereitungen auf das Audit fanden ca. zwei Wochen vor der eigentlichen Durchführung statt. Dabei wurde zunächst die Vertragssituation zwischen AN und AG gesichtet, um dabei die Leistungspflichten (SOLL-Leistung) des AN herauszustellen. Ausgehend von den festgestellten SOLL-Leistungen wurden anschließend Anpassungen an den bereits vorhandenen Checklisten vorgenommen, um Redundanzen oder nicht relevante Prüfpunkte zu vermeiden. Anhand der vorhandenen Leistungspflichten, entstand eine Liste mit folgenden Prüfkriterien:

- Wahrnehmung und Einhaltung der Betreiberpflichten,
- Termintreue,
- Vollständigkeit,
- Qualität und
- Transparenz/Nachvollziehbarkeit⁴⁵.

Ebenfalls vor dem eigentlichen Audit, erfolgte eine Auswahl von technischen Anlagen, welche im Rahmen der operativen Leistungsüberprüfung begangen werden sollten. Bei der Auswahl dieser Anlagen, wurde darauf geachtet, dass es sich dabei möglichst um einen Querschnitt aller, im Objekt befindlichen, Gewerke handelt. Außerdem sollten die ausgewählten Gewerke, von dem zu überprüfenden Dienstleister Instandgehalten werden. Keine Berücksichtigung fand deswegen, die Aufzugstechnik und die gesamte Sicherheitstechnik. Gleiches galt auch für Anlagen, deren Termine für Wartung/Instandhaltung noch in der Zukunft lagen. Anhand der getroffenen Auswahl der technischen Anlagen, wurde überprüft, ob an ihnen alle geplanten Maßnahmen durchgeführt wurden. Festgehalten sind diese Maßnahmen im sog. Instandhaltungsplan (IH-Plan). Er wird immer für ein Jahr erstellt und enthält neben allen sich im Objekt befindlichen technischen Anlagen, eine Übersicht in welcher Kalenderwoche welche Maßnahmen anstehen. Passend zu den durchgeführten Maßnahmen, wurde dessen Dokumentation in Form von Protokollen geprüft. Dabei wurde unter anderem darauf geachtet, dass das Datum der Maßnahme mit dem in IH-Plan übereinstimmt, das Protokoll vollständig ausgefüllt und mit einer Unterschrift versehen sind und ob evtl. Mängel festgestellt wurden. Sollte dies der Fall sein, galt es ebenfalls, je nach Grad des Mangels, die einzuleitende Gegenmaßnahme zu prüfen. Sowohl der IH-Plan als auch alle Protokolle konnten auf dem Kundenportal des Dienstleisters eingesehen und heruntergeladen werden. Die im Rahmen der Vorbereitung festgestellten Unregelmäßigkeiten, wurden dokumentiert und bei der administrativen Überprüfung angesprochen, wobei der Dienstleister dann die Möglichkeit hatte, sich zu erklären. Nachdem alle Vorbereitungen abgeschlossen waren, wurde im letzten Schritt der Dienstleister über die geplante Auditierung informiert. In dem Ankündigungsschreiben wurde das Durchführungsdatum, die benötigten Unterlagen und die Anlagen welche be-

⁴⁵ Vgl. Auditbericht - Vorgehensweise

sichtigt werden sollen festgehalten. Das Ankündigungsschreiben wurde ca. 5 Tage vor dem geplanten Ausführungsdatum versendet. Dies sollte dem Dienstleister ausreichend Zeit geben, die nötigen Unterlagen zusammenzutragen, das benötigte Personal bereitzustellen und die Begehungen zu planen. Gleichzeitig sollte die verschickte Ankündigung so nah wie möglich am Durchführungsdatum liegen, um ein Nachholen von bisher versäumten Maßnahmen zu verhindern.

6.2.2 Administrative Überprüfung/Dokumentenprüfung

Der aufwendigste Teil bei der Durchführung der Auditierung war die Sichtung der Dokumente. Als Grundlage dienten die Leistungsbeschreibung bzw. die daraus entstandenen Prüfkriterien, welche in der Checkliste zusammengefasst waren. Überprüft und verglichen wurden sowohl die Unterlagen, die im Kundenportal ersichtlich waren, als auch die vor Ort befindlichen. Die zuvor im Rahmen der Vorbereitung versendete Benachrichtigung an den Dienstleister, erleichtert dabei den Ablauf der Sichtung erheblich, da somit bekannt war in welche Dokumente Einsicht genommen werden sollte, so die damit vertrauten Mitarbeiter abgestellt werden konnten, welche für evtl. Rückfragen zur Verfügung stehen konnten. Neben der Vollständigkeit aller Dokumentationen und damit der Erfüllung des SOLL-Zustands, lag ein besonderes Augenmerk auf der Belastbarkeit der nachweisenden Dokumente für Wartung/Inspektion und damit einen wichtigen Aspekt der Betreiberverantwortung. Es wurde darauf geachtet, dass die Protokolle durchgängig unterschrieben, mit einem Datum versehen sind und die einzelnen Arbeitsschritte dokumentiert werden. Festgestellte Mängel sollten im Protokoll, auf der ersten Seite im dafür vorgesehenen Textfeld vermerkt werden. Bei den Protokollen der Nachunternehmer war darauf zu achten, dass sie mit der Beschreibung der einzelnen Wartungstätigkeiten versehen wurden.

6.2.3 Operative Überprüfung/Begehung

Bei der Anlagenbegehung, wurden die bereits in der Vorbereitung ausgewählten Anlagen, welche vorausschauend instandgehalten werden nacheinander begutachtet. Dabei bewerte es sich, die Mitarbeiter des Dienstleisters in die Begehung einzubeziehen, da es i.d.R. deutlich länger gedauert hätte, die Anlagen selbstständig zu suchen bzw. ein Zugang aufgrund von Sicherheitsbestimmungen nicht immer möglich war. Bei der Begutachtung der technischen Anlagen, handelte es sich ausschließlich um eine optische Überprüfung des Zustandes. Eine technische Überprüfung der ausgewählten Anlagen war im Rahmen dieses Auditierungsverfahrens nicht vorgesehen. „Die Zustandsfeststellung erfolgt durch optische, akustische oder haptische Prüfung der Anlagen. Eine komplexe Funktionsprüfung ist nicht Gegenstand der Zustandsfeststellung“⁴⁶. Neben dem optischen Gesamteindruck und gewerkespezifischen Anforderungen, wurde darüber hinaus auf eine

⁴⁶ Vgl. Controlling Bericht - Vorgehensweise

korrekte und nachvollziehbare Beschriftung der Anlagen, sowie auf das vorhandensein interner Prüflabels des Dienstleisters geprüft. Die gewonnenen Eindrücke wurden sowohl schriftlich als auch in Form von Fotos festgehalten. Dabei wurde neben den eigentlichen Anlagen auch die Raumbezeichnung, in der sich die Anlage befindet, mit einem Foto zu dokumentieren. Bei einer Anzahl von mehreren hundert Bildern, fiel so die spätere Sortierung/Beschriftung bei der Erstellung des Abschlussberichts deutlich leichter. Gab es auf dem Weg zur nächsten Anlage Auffälligkeiten, wurden auch diese Dokumentiert, Erfahrungswerte haben gezeigt, dass dies häufig bei ausgefallener Notbeleuchtung der Fall ist.

6.3 Auswertung

6.3.1 Ergebnisse der Auditierung

Die Ergebnisse des durchgeführten Audit, wurden detailliert aufgeführt und finden sich im Auditbericht wieder (siehe Punkt 6.3). Da sich diese Arbeit, vorrangig mit der Durchführung eines Audit und nicht mit seinen Ergebnissen befasst, sind diese sowohl der operativen, als auch der administrativen Überprüfung im Anhang (siehe Anlage Teil II bis VII) an diese Arbeit in Tabellenform stichpunktartig zusammen gefasst.

6.3.2 Auditbericht

Der Auditbericht ist trotz des beachtlichen Umfangs des Audits kurz und prägnant gehalten und soll dem Leser möglichst schnell über das Ergebnis der Auditierung und damit über den derzeitigen IST-Zustand informieren. Aufgebaut ist der Auditbericht in vier Teile.

Auf den ersten Seiten, werden nochmals die Rahmenbedingungen des Audits wiedergegeben, in dem aufgezählt wird, wie die Situation zwischen AG und AN vor Ort ist, welches Objekt auditiert wird, welche Kriterien für die Bewertung gelten und welche Personen beteiligt waren.

Der Hauptteil des Berichtes, besteht aus einer genauen, stichpunktartigen Aufzählung der festgestellten IST-Situation aller auditierten Bereiche, wobei diese wie zuvor bei der Checkliste für die Dokumentenüberprüfung in Unterthemen unterteilt sind. Die Eindrücke der operativen Überprüfung werden dabei erst als gesamtes und im Folgenden im Einzelnen beschrieben und bewertet.

Im dritten Teil des Auditberichts, findet eine Zusammenfassung statt, in der nochmals die vorgefundene IST-Situation beschrieben wird. In diesem Fall wird allerdings Bezug auf die vorangegangenen Auditierungen und dessen Ergebnisse genommen und auf die Umsetzung/Wirkung der daraus resultierenden Maßnahmen/Empfehlungen eingegangen.

Abschließend wird wieder Stellung zu der derzeitigen IST-Situation bezogen, indem Empfehlungen/Maßnahmen aufgezählt werden, die zu einer Verbesserung des derzeitigen Auditergebnisses führen sollen.

Im Anhang an den Auditbericht, befindet sich die vollständig ausgefüllte Checkliste in der sowohl die die Ergebnisse der einzelnen Teilbereiche, als auch das Gesamtergebnis im Management Summary ersichtlich ist. Ebenfalls im Anhang befindet sich die Dokumentation einiger besichtigter Anlagen, deren Zustand mit einem Bild und dazugehörigen Text festgehalten ist. Eine vollständige Dokumentation der begangenen Anlagen ist nicht Teil des Auditumfangs.

7 Bewertung der IST-Analyse

7.1 Probleme/Grenzen bei der Auditierung

Nach der Durchführung des Audit und der anschließenden Analyse der einzelnen Arbeitsschritte, stellten sich zwei grundsätzliche Problemquellen heraus, die das Bewerten der vertraglich geschuldeten Leistung erschwert haben. Diese sind zum einen zwischen AG und AN zu finden und zum anderen in der Vorgehensweise beim Auditieren selbst. Nachfolgend werden die festgestellten Probleme/Grenzen aufgezählt und erläutert.

7.1.1 Problemquellen AG und AN

Bevor es zu einer Entscheidung über bevorstehende Maßnahmen zwischen AG und AN kommt, kann unter Umständen viel Zeit verstreichen. Die Gründe dafür sind in internen Regelungen, sowohl auf Seiten des AG als auch auf Seiten des AN, aber auch in der Kommunikation untereinander zu finden. Wird bspw. in Folge eines Betriebsrundganges ein größerer Mangel festgestellt, wird dieser vom AN gegenüber dem AG gemeldet. In Abhängigkeit davon, wie kostenintensiv die Beseitigung des Mangels ist, hat der Dienstleister laut Masterspezifikation für die Behebung des Mangels 3 Angebote einzuholen. Diese wiederum müssen vom AG eingesehen werden, um im Idealfall eines der Angebote zu beauftragen. Darüber hinaus sind abhängig von der Summe die das Beheben des Mangels in Anspruch nehmen würde, aufgrund von Kompetenz- bzw. Bearbeitungsfreigaben unterschiedliche Personen involviert, welches sich ebenfalls negativ auf die Bearbeitungszeit auswirken kann. Im Rahmen der Auditierung sind Antworten wie, „liegt zur Überarbeitung bei ...“, „warten auf Rückmeldung von ...“ die Folge. Dies macht eine Beurteilung der Situation für den Auditor sehr schwer, da oft nicht genau nachvollzogen werden kann, auf welcher Seite das Verschulden liegt.

Nicht alle, in der Masterspezifikation, festgeschriebenen Anforderungen sind mit Praxis vereinbar und somit schwer zu auditieren, dies wird unter anderem an den vereinbarten Reaktionszeiten deutlich, welche sich über aufgegebene Tickets bestehend aus Anfang der Störung, Art der Störung und Ende der Störung, nachvollziehen lassen. Bei einer Störmeldung der Priorität 1 „Gefahr im Vollzug“⁴⁷ ist eine Reaktionszeit von unter 30 min vorgesehen, dies lässt dem Dienstleister in der Praxis häufig nicht die Zeit vor der Beseitigung der Störung noch ein Ticket aufzugeben. Hinzu kommt die Tatsache, dass das Melden einer Störung auf verschiedenen Wegen erfolgen kann (ASS-Ticket, GLT, mündlich, Telefon etc.).

⁴⁷ Vgl. Masterspezifikation - Ermittlung der Bewirtschaftungskosten nach der Objektaufnahme

Priorität	Kriterium	Reaktionszeit	Beispiele
1	Gefahr in Verzug	< 30 Minuten	Aufzugsbefreiung, Gasgeruch, starker Wassereinbruch etc.
2	starke Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebes oder es droht beträchtlicher Schaden	< 120 Minuten	In kritischen Bereichen oder Situationen! Ausfall der RLT, der Heizung (< 5° C) oder wichtiger Elemente der Beleuchtung, z. B. der Notbeleuchtung Störung an kraftbetätigten Tür- oder Toranlagen. Erhebliche Verunreinigungen in Räumen des AG, Wasserrohrbrüche
3	Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebes	< 24 Stunden	Ausfall der RLT, der Heizung (< 5° C) oder wichtiger Elemente der Beleuchtung (z. B. Leuchtmittelwechsel) Störung an kraftbetätigten Tür- oder Toranlagen. Störmeldungen. Dringende Kleinreparaturen an Fenstern und Türen oder in Sanitärbereichen, etc.
4	ohne Dringlichkeit	< 7 Kalendertage	Kleinreparaturen an TGA, Leuchtmittelwechsel, etc.
7	Reklamationen	< 24 Stunden	Reklamationen
8	Fachfragen	< 7 Kalendertage	Fachfragen (ohne Leistungsbeauftragung im Einzelfall)
9	Terminauftrag	= Termin	

Abbildung 10 Reaktionszeiten⁴⁸

7.1.2 Problemquellen Auditierung

Bei der Sichtung der Dokumentation, wurde in einzelnen Fällen eine Diskrepanz zwischen Dokumenten aus dem Kundenportal und tatsächlich vor Ort vorhandenen Dokumenten festgestellt. Dabei stellte sich die Frage: was dient als Bewertungsgrundlage? In der Masterspezifikation heißt es dazu lediglich: „Der AN hat die Pflicht, alle durch ihn erbrachten Leistungen zu protokollieren. Alle Informationen sind in einem Betriebstagebuch zusammenzuführen“⁴⁹.

Bei der Begehung der Anlagen findet eine ausschließliche optische Betrachtung statt. Das Kontrollieren von eingehaltenen Instandhaltungsintervallen bietet keine 100% Sicherheit über einen einwandfreien Zustand der BE, sodass zwar beurteilt werden kann ob der Dienstleister instandhaltende Maßnahmen durchgeführt hat, über die Qualität sagt dies allerdings wenig aus.

Der Zeitrahmen, der für das Audit vorgesehen ist, war zwar ausreichend um bei der Dokumentenprüfung, alle laut Masterspezifikation geforderten Dokumente zu sichten/prüfen, in einigen Fällen, war dies aufgrund der Masse an Daten, allerdings nur stichpunktartig

⁴⁸ Vgl. Masterspezifikation - Reaktionszeiten

⁴⁹ Vgl. Masterspezifikation - Dokumentation der Leistungen des Gebäudemanagements

möglich. Bei der Komplexität der Dokumente, erscheint es gleichzeitig allerdings ökonomisch wenig sinnvoll mehr Zeit in die Sichtung zu investieren. Gleiches gilt auch für die Objektbegehung, bei der aufgrund des Umfangs und der dafür vorgesehenen Zeit, lediglich eine stichprobenartige Prüfung möglich war.

In der Checkliste ist jedem Prüfpunkt ein Vermerk beigefügt, indem festgehalten ist, wo im Vertragstext die entsprechenden Rechte und Pflichten, die es zu Überprüfen gilt, stehen. Ist der Auditor nicht vollumfänglich mit dem Vertragstext vertraut, welches aufgrund der hohen Komplexität schwer möglich ist, muss der Auditor aufwendig im Vertragstext nachschlagen um den entsprechenden Passus zu finden.

Während der Auditierung, kam die Anmerkung seitens des Dienstleisters auf, dass es keine ausreichende Differenzierung zwischen betriebsnotwendigen Themen, wie bspw. der Instandhaltung und untergeordneten Themen bspw., dass tragen von korrekter Arbeitsbekleidung gäbe. Das angewandte Bewertungsschema wird trotz der vorgenommenen Wichtung (siehe Punkt 6.1.2), dem jeweils benötigten Arbeitsaufwand nicht gerecht und beeinflusse so unter Umständen das Gesamtergebnis.

Aufgrund der wenigen Abstufungsmöglichkeiten (100 Prozent für eine vollständig erbrachte Leistung, 50 Prozent für zum größten Teil vollständige Leistungen und 0 Prozent für eine ungenügende Leistungserbringung) in der Checkliste, fiel eine Bewertung der einzelnen Prüfpunkte mitunter sehr schwer. Ein Beispiel macht dies deutlich: Wenn innerhalb eines Jahres, 1000 Wartungstätigkeiten an den verschiedensten BE anstehen, davon 900 fristgerecht erledigt wurden, entspricht das einer Erfüllungsquote von 90 Prozent. Dies entspricht aber keinen vollständigen Leistungserfüllung, sodass laut Checkliste die nächste mögliche Abstufungsmöglichkeit „zum großen Teil vollständig erfüllt“ gewählt werden müsste, was einer Bewertung von 50 Prozent gleichkommt und damit 40 Prozent schlechter ist, als die tatsächlich erbrachte Leistung.

Der grundsätzliche Charakter eines Audit, kann nicht vollständig ausschließen/verhindern, dass bei gewissen Abfragepunkten subjektive Einflüsse in die Bewertung einfließen und sich so das Ergebnis bei wechselnden Auditoren mit unterschiedlichen Wahrnehmungen bzw. Auffassungen verändert.

Bei dem Aufbau der verwendeten Checkliste, ist es notwendig für jedes abgefragte Themengebiet ein Ergebnis zu erhalten. Fällt aufgrund der vor Ort gegebenen Situation eines dieser Themen weg, stellt dies ein großes Problem dar, weil dann die automatische Berechnung des Gesamtergebnisses nicht mehr möglich ist.

Einen großen Teil des durchgeführten Audit, stellt die operative Überprüfung dar, diese ging bisher allerdings nicht in die Bewertung des Ergebnisses ein und diente lediglich als zusätzliche Information für den AG.

7.2 Überarbeitung des Auditierungsverfahren

Wie bereits im Punkt 6.1 erwähnt handelt es sich bei dem durchgeführten Audit, um eines von sich wiederholenden Auditierungen, mit dem Ziel der ständigen Verbesserung, sowohl bei der Erfüllung der untersuchten Prüfpunkte, als auch des Auditierungsverfahrens selbst.

Nachfolgend werden, seitens des Autors Verbesserungsvorschläge, die der Optimierung des bereits bestehenden Audit dienen sollen unterbreitet. Dabei handelt es sich sowohl um Änderungen an der Checkliste und dem Bewertungsverfahren als auch an der Darstellungsweise selbst. An der inhaltlichen Struktur des Audit, sind aus Sicht des Autors keine größeren Änderungen vorzunehmen.

7.2.1 Überarbeitung der Checkliste

Die Checkliste stellte eines der wesentlichen Instrumente der Auditierung des Dienstleisters dar. Im Folgenden werden Vorschläge unterbreitet, wie eine neue überarbeitete Version der Checkliste aussehen könnte.

Die alte Checkliste, ist mit ihren vielen Themenblättern, sehr groß und zum Teil unübersichtlich. Eine Checkliste, bei der sich alle abgefragten Punkte auf einem Blatt befinden, ist deutlich übersichtlicher und damit leichter in der Handhabung. Ein umständliches Durchklicken durch die verschiedenen Themenblätter entfällt und beugt gleichzeitig, einem versehentlichen Auslassen einzelner Punkte vor. Das neue Layout der Checkliste hätte, im Gegensatz zur alten Version zusätzlich den Vorteil, dass wenn einige Prüfpunkte aufgrund der vorgefundenen Situation vor Ort nicht relevant sind, ein automatisches Berechnen des Gesamtergebnisses trotzdem möglich ist (siehe Punkt 7.1).

Ebenfalls zu überdenken ist die Fülle der abgefragten Prüfpunkte. Würde man auf die Abfrage nicht relevanter Prüfpunkte verzichten bzw. mehrere zu einem Punkt zusammenfassen, könnte man einer kompakteren und übersichtlicheren Checkliste, die sich nur auf wesentliche Themen konzentriert, erreichen.

Aufgrund der Tatsache, dass alle abgefragten Themen der administrativen Überprüfung auf einem Blatt zusammengefasst werden sollen, müssten einige Änderungen sowohl den Aufbau als auch den Inhalt der Tabelle betreffend vorgenommen werden (siehe Anhang Teil 8). Nachfolgend ein Vorschlag zur Neugestaltung, dabei werden die einzelnen Spalten in der Reihenfolge von links nach rechts aufgezählt und erläutert. Als Beispiel soll dabei die Dokumentation des Berichtswesens dienen.

- Lfd. Nr.: durchgehende Nummerierung aller Abfragepunkte
- Thema: Angabe des übergeordneten Themenbereichs ; Dokumentation
- Titel: gibt den Unterpunkt des Themas an ; Dokumentation -> Berichtswesen
- Leistungskriterium: soll verdeutlichen, auf welchen Prüfgegenstand sich bezogen wird; Betriebs- /Objekthandbuch

- Prüfgegenstand: gibt an was innerhalb des Leistungskriteriums überprüft werden soll; Betriebs- /Objekthandbuch -> Lagepläne, Verantwortungen etc.
- Pos. LV, VT, LB: gibt an wo das jeweilige Prüfkriterium zu finden ist; LV Punkt 4.4.1
- Text LV, VT, LB: Wiedergabe des exakten Wortlaut des Prüfkriteriums; „Der AN hat die Pflicht, alle durch ihn erbrachten Leistungen zu protokollieren. Alle Informationen sind in einem Betriebstagebuch zusammenzuführen“.
- Prüfkriterien: gibt an auf was bei der Prüfung geachtet werden soll; Vorhanden/durchgeführt, Vollständigkeit, Qualität und Termintreue (siehe später in diesem Kapitel)
- Ergebnisbewertung: wie schon in der alten Checkliste soll an dieser Stelle eine kurze Bewertung in Stichpunkten erfolgen; Betriebstagebuch wird elektronisch geführt

Diese Neugestaltung, beinhaltet im Gegensatz zur alten Checkliste, zwar mehr Spalten, ist aber dennoch ebenso übersichtlich und gleichzeitig einfacher in der Handhabung. Vor allem die Spalte „Text LV, VT, LB“ würde das Arbeiten mit der Checkliste erleichtern, da ein aufwendiges Suchen der genau abverlangten Kriterien in LV, VT oder LB (siehe Punkt 7.1) entfällt.

Die neue Checkliste würde mit den vorgenommenen Änderungsvorschlägen nur noch zwei Datenblätter beinhalten. Zum einen die administrative Überprüfung, mit den wie zuvor beschriebenen Änderungen und zum anderen eine Übersicht der Ergebnisse der operativen Überprüfung und das Gesamtergebnis.

Eine Übersicht der Ergebnisse der operativen Überprüfung gab es bisher nicht, und müsste neu erarbeitet werden. Möglich wäre es bspw. das Ergebnis der Überprüfung auf einem erweiterten Ampelsystem, welches den Zustand der technischen Anlage bewerten soll, basieren zu lassen. Dabei gäbe es die Möglichkeit die BE wie folgt zu bewerten:

- Grün : Anlage i.O. bzw. ohne Befund
- Gelb : Anlage mit geringfügigen Mangel
- Rot : Anlage mit erheblichen Mangel
- Blau : Hinweis⁵⁰

Jeder Status wird dabei einzeln sowohl in totalen Zahlen als auch in Prozent angegeben, woraus sich wiederum das Gesamtergebnis ergibt welches farblich untermahlt wird.

⁵⁰ Ein Hinweis stellt keinen Mangel dar, dient aber als zusätzliche Information bspw. könnte bei Nichtbehebung eines niedrigen Wasserstands im Solebehälter, ein Mangel entstehen.





Status	Bewertungsgegenstand im Prüfumfang	Prozentwert bei 23 Prüfobjekten	Einzelwichtung operative Leistung
 Anlage i. O. bzw. ohne Befund	16	83%	83%
 Hinweis	3		
 Anlage mit geringfügigem Mangel	2	9%	4%
 Anlage mit erheblichem Mangel	2	9%	0%
Operative Leistungserfüllung			87%

Abbildung 11 Beispiel - Übersicht operative Leistungserfüllung⁵¹

Die Ergebnisse der operativen Überprüfung für jede einzelne technische Anlage sollten sich wie zuvor, in Kombination mit dem neu erarbeiteten Ampelsystem, nicht in der Checkliste, sondern im Anhang an den Auditbericht befinden. Unter der Bewertung für die Objektbegehung, wäre somit genug Platz für das Gesamtergebnis des Auditierungsverfahren. Dieses sollte unterteilt werden in das Ergebnis der administrativen Leistungserfüllung, der operativen Leistungserfüllung und in das Gesamtergebnis. Wie schon bei der operativen Leistungserfüllung sollte auch hier das Ergebnis sowohl in Prozent, als auch in einer farblichen Skalierung angegeben werden (dunkel Grün bis dunkel rot).

⁵¹ Vgl. Project Management Institute (PMI)

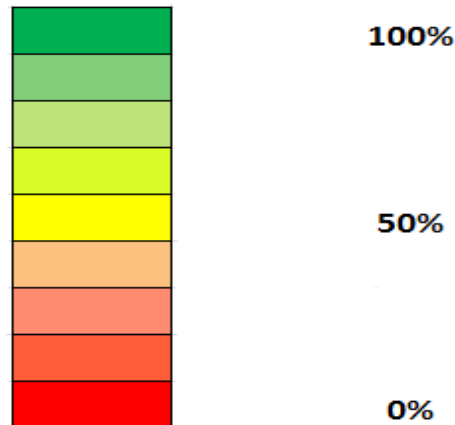


Abbildung 12 Beispiel - Farbliche Skalierung der Bewertung⁵²

Erhalten bleiben sollte in diesem Zusammenhang die „Stufenweise Bewertung der Gesamtleistung“, die dem AN einen schnellen Überblick über das erreichte Gesamtergebnis liefert (siehe Abb. 10 Stufenweise Bewertung der Gesamtleistung). Auch die Prüfung auf

- Vorhanden/durchgeführt,
- Vollständigkeit,
- Qualität und
- Termintreue

sollte erhalten bleiben und wie zuvor an die jeweiligen Überprüfungspunkte angepasst werden können.

Die Änderungsvorschläge für die Checkliste im Überblick:

- Die Checkliste besteht nur noch aus zwei Datenblättern (administrative Bewertung, operative Bewertung und Gesamtergebnis)
- Die Abfragepunkte der administrativen Überprüfung werden komprimiert/zusammengefasst
- Überarbeitung der Tabelle administrative Überprüfung
- Neu gestaltete Tabelle mit Übersicht der operativen Bewertung mit Anzahl der Anlagen, Zustand der Anlage (Grün, Gelb, Rot und Blau) und Bewertung der Überprüfung in Prozent/Farbe
- Überarbeitung der Darstellung des Gesamtergebnisses aus operativen - und administrativen Überprüfung

⁵² In Anlehnung an die Systematik der internationalen Bewertungsskala (INES)

7.2.2 Überarbeitung des Bewertungsverfahrens

Die größte Änderung bei dem bisherigen Auditierungsverfahren, sollte in der Art der Bewertung liegen. So erscheint es dem Arbeitsaufwand des Audit, deutlich mehr zu entsprechen, wenn die Ergebnisse der objektiven Überprüfung bei der Bildung des Gesamtergebnisses mit einfließen. Bisher wurde die operative Überprüfung lediglich als zusätzliche Information an den Auditbericht in den Anhang angefügt und hatte keine Einfluss auf das Gesamtergebnis des Auditierungsverfahrens. Berechnet wird das Ergebnis dann jeweils zu gleichen Teilen aus, administrativen Überprüfung und operativen Überprüfung.

Organisatorische/administrative Leistungserfüllung (Anlage I)	66%
Operative Leistungserfüllung (Anlage II)	87%
Gesamtleistungserfüllung	76%

Abbildung 13 Beispiel – Übersicht Gesamterfüllung

Bei der Bewertung der Vollständigkeit der einzelnen Prüfpunkte in der Checkliste, sollten im Gegensatz zu der alten Checkliste mit den Abstufungsmöglichkeiten von 100 Prozent für eine vollständig erbrachte Leistung, 50 Prozent für zum größten Teil vollständige Leistungen und 0 Prozent für eine ungenügende Leistungserbringung mehr Abstufungen möglich sein. Denkbar wäre dabei bspw. eine Abstufung in 25% Schritten, deren Definition an die Übersicht des Gesamtergebnisses „Stufenweise Bewertung der Gesamterfüllung“ angelehnt ist.

Stufenweise Bewertung der Leistung






	Erfüllungsgrad $\leq 100\%$	Vertragspflichten vollständig erfüllt
	Erfüllungsgrad $\geq 75\%$	Vertragspflichten sind erfüllt, jedoch unwesentliche Mängel
	Erfüllungsgrad $\geq 50\%$	Vertragspflichten sind teilweise erfüllt
	Erfüllungsgrad $\geq 25\%$	Vertragspflichten sind teilweise erfüllt, jedoch mit wesentlichen Mängeln
	Erfüllungsgrad $\geq 0\%$	Vertragspflichten sind nicht erfüllt

Abbildung 14 Beispiel - Stufenweise Bewertung der Leistung⁵³

Auf diese Weise, ist die differenziertere Bewertung der einzelnen Prüfpunkte möglich, welches allerdings auch das Risiko der subjektiven Bewertung, wenn keine absoluten Ergebnisse gemessen werden können erhöht (siehe Punkt 5). Aus diesem Grund, erscheint eine noch differenziertere Abstufungsmöglichkeit z.B. in 10 Prozentschritten wenig zielführend und findet deshalb keine Anwendung.

Eine Wichtung der einzelnen Prüfpunkte im administrativen Teil, je nach Bedeutung des Themas wie sie schon bei der alten Checkliste vorgenommen wurde, erscheint sinnvoll und sollte beibehalten werden. Allerdings ist dies aufgrund des neuen Layouts mit allen Themenbereichen auf einem Blatt nicht umsetzbar und muss daher verworfen werden.

Die Änderungsvorschläge der Bewertungskriterien im Überblick:

- Operative Überprüfung fließt in Bewertung mit ein
- Differenziertere Bewertung der Leistungserfüllung in 25% Schritten
- Keine differenzierte Wichtung einzelner Prüfpunkte möglich

7.2.3 Überarbeitung des Auditbericht

Auch Teile des Auditberichts sollten überarbeitet werden, dabei sind die möglichen Änderungen lediglich auf die Gestaltung des Auditberichts bezogen, eine Überarbeitung den Inhalt betreffend sind aus der Sicht des Autors nicht notwendig.

Nachfolgend ein Vorschlag für die Neugestaltung des Auditplans:

Anfangen sollte der Bericht anders als zuvor, mit dem „Management Summary“, bei dem auf den ersten Blick die Ergebnisse des Audit zu sehen sind. Dies soll dem Leser die Möglichkeit geben, zu erfahren wie der Dienstleister bei dem Audit abgeschnitten hat,

⁵³ In Anlehnung an Stufenweise Bewertung der Gesamtleistung

ohne zuvor den gesamten Bericht lesen zu müssen. Die optische Darstellung sowohl der administrativen- operativen Überprüfung als auch des Gesamtergebnisses könnte dabei so gestaltet werden, wie im Vorschlag im Punkt 7.2.2 (siehe Abb. Beispiel – Übersicht Gesamterfüllung).

Die darauf folgenden Punkte der vorgefundenen IST-Situation und die Behebung, der in vergangenen Audit festgestellten Mängel, könnten in Form und Inhalt vom bestehenden Auditbericht übernommen werden.

Der Punkt der Maßnahmen/Empfehlungen ist aus Sicht des Autors überflüssig, da diese aus den Ergebnissen der Checkliste/Objektbegehung abgeleitet werden können und entfällt somit.

Änderungen sollte es auch bei den sich im Anhang an den Auditbericht befindlichen Dateien geben. Ausgehend davon, dass die operative Überprüfung, wie im Punkt 7.2.2 vorgeschlagen, zu gleichen Teilen in die Gesamtbewertung einfließt, sollten alle besichtigten Anlagen dokumentiert und in einer Datei zusammengefasst werden. Die optische Gestaltung, könnte dabei auf dem in 7.2.1 beschriebenen erweiterten Ampelsystem beruhen und durch ein Foto und einen beschreibenden Text ergänzt werden (siehe Anlage Teil 2). Auch die neue Version der Checkliste sollte sich wie zuvor im Anhang an den Auditbericht befinden.

Die Änderungsvorschläge des neu gestalteten Auditberichts im Überblick:

- Management Summary an den Anfang
- Überarbeitete und vollständige Dokumentation der Anlagenbegehung

8 Fazit

Ein Audit stellt eine gute Möglichkeit einzelne Tätigkeiten, Prozesse oder ganze Unternehmen auf ihre Qualität zu untersuchen dar. Dabei ist es von Bedeutung, dass Audit als eine „lebendiges“ Werkzeug zu verstehen, welches immer wieder an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden muss. Die Ergebnisse eines Audit sind dabei, nie zu 100% vergleichbar und von der jeweiligen Sicht auf die geprüften Sachverhalte abhängig. Allerdings lassen sich je nach Umfang und Qualität des Audit, genaue Aussagen über die auditierte Leistung treffen.

In Bezug auf das Auditieren von Facility Services Dienstleistern ist zu sagen, dass es aufgrund der fehlenden Normen und Vorschriften keinen einheitlichen Standard gibt, auf deren Grundlage es möglich ist ein Audit durchzuführen. Die gängigen Normen für die Qualitätssicherung oder auch für Auditierung sind schlicht nicht auf die Anforderungen des Gebäudebetriebs ausgelegt und müssen an die jeweiligen Anforderungen angepasst werden. So kommt es auch, dass gewisse Mindestanforderungen, bezogen auf das TGM, nicht praktisch anwendbar sind. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang bspw. die Anforderungen an einen Auditor, der in der Praxis mit einem bloßen Schulabschluss,⁵⁴ ohne weitere langjährige Aus- bzw. Weiterbildungen und Berufserfahrung, nicht mit der Ausführung eines Audit beauftragt werden wird.

Betrachtet man das durchgeführte Audit, ist grundsätzlich festzuhalten, dass der allgemeine Aufbau und auch seine abgefragten Themen in sich stimmig sind. Die Ergebnisse, haben gezeigt, dass die vorausgegangenen Auditierungen und die draus resultierenden Verbesserungsvorschläge erste Früchte tragen und zu einem deutlich verbesserten Ergebnis führen. Auch in Zukunft wird es darauf ankommen, stetig gemeinsam an einer Optimierung der Arbeitsprozesse zu arbeiten, dies gilt sowohl für die Kommunikation zwischen AG und AN, als auch für den Auditor selbst. Einen ersten Schritt, stellt dabei die Überarbeitung des Auditierungsverfahrens dar, in dem die bei der praktischen Ausführung aufgefallenen Fehler analysiert und behoben werden. Ein Auditierungssystem, das vollumfänglich alle beteiligten Parteien zufriedenstellt, wird es in diesem Zusammenhang allerdings nicht geben. Zu unterschiedlich und zum Teil auch gegensätzlich sind dabei die verschiedenen Interessenlagen. Auch in Zukunft wird es vereinzelte Prüfpunkte geben, die je nach Betrachtungswinkel unterschiedlich gedeutet werden können und deswegen angeprangert werden. Ziel bei der Erstellung eines Auditsystems sollte es dabei immer sein, dass solche strittigen Themen keinen großen Einfluss auf das Gesamtergebnis haben.

⁵⁴ DIN EN ISO 19011:2011 -12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

8.1 Übertragbarkeit der Ergebnisse

Möchte man das Ergebnis dieser Auditierung auf ein anderes Objekt übertragen, muss man differenzieren zwischen dem bloßem Ablauf des Audit und den inhaltlichen Ergebnissen.

Der bloße Ablauf des Audit, wird sich i.d.R. abhängig von der Art des Objektes wenig voneinander unterscheiden, d.h. die Vorgehensweise bei Vorbereitung, Durchführung sowohl die administrative- als auch operative Überprüfung betreffend und die Nachbereitung kann auf andere Projekte übertragen werden. Auch der grundsätzliche Aufbau der Checkliste unterliegt einer Allgemeingültigkeit. Ebenfalls übernommen werden könnten die Bewertungskriterien. Natürlich gilt es für jeden dieser Schritte zu überprüfen, ob eine individuelle Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten sinnvoll ist.

Möchte man hingegen die inhaltlichen Ergebnisse des Audit mit einem anderen Objekt vergleichen, ist dies nur bedingt möglich. Zu unterschiedlich sind i.d.R. die objektspezifischen Bedingungen sowohl was das Objekt selbst betrifft (Baujahr, technische Ausstattung, Art der Nutzung etc.), als auch die vertraglichen Rahmenbedingungen und damit die wesentlichen Prüfkriterien einer Auditierung. Vor der Durchführung eines Audit ist eine detaillierte Überprüfung der vorhandenen Vertragssituation und der Gegebenheiten vor Ort zwingend notwendig, da diese sich unter Umständen stark voneinander unterscheiden können. Ein inhaltlicher Vergleich von zwei oder gar mehreren Objekten, ist daher nur dann sinnvoll, wenn möglichst viele Parameter identisch sind. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang vor allem der AG/ AN, eine möglichst gleiche Gebäudesubstanz und Nutzung.

8.2 Ausblick in Zukunft

Wie zuvor beschrieben, gibt es derzeit viele Auditmöglichkeiten, die das Planen und Errichten von Immobilien betrifft. Sucht man allerdings nach Möglichkeiten den laufenden Betrieb einer Immobilie zu auditieren, sei es durch intern oder extern erbrachte Leistungen sucht man vergebens⁵⁵.

In Zukunft, soll diese Lücke, durch gleich zwei parallel entstehende Auditierungskonzepte, mit ganz unterschiedlichen Herangehensweisen geschlossen werden. Zum einen, testet die GEFMA gemeinsam mit dem DGNB in einem Pilotprojekt ein Auditsystem, welches mit Hilfe von Benchmarks bspw. von technischen Anlagen, Gebäudebeschaffenheit, Verbrauchswerten etc., Aussagen über die Qualität des Gebäudebetriebs treffen soll. Ein anderes Konzept entsteht in Zusammenarbeit zwischen dem TÜV Hessen und der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM), bei dessen Audit, der Fokus einzig und allein

⁵⁵ (Wiederhold 18.12.2014)

auf den Prozessen, die für den Betrieb eines Gebäudes notwendig sind liegt. Ziel ist es dabei, unabhängig von der Gebäudesubstanz, dem Standort und der technischen Ausstattung, den Betrieb der Immobilie zu optimieren⁵⁶. So soll die Arbeit des Dienstleisters, egal ob intern oder extern beurteilt werden und eine Zertifizierung auch ohne teure Umbaumaßnahmen bspw. an der Fassade oder den technischen Anlagen möglich sein.

Blickt man auf das Einsparungspotenzial, welches das Betreiben von Immobilien in sich birgt und die derzeitigen Möglichkeiten für die Gestaltung von Auditierungen von Gebäuden, ist die Entwicklung solcher Auditierungsmöglichkeiten nur die logische Konsequenz und das sowohl aus ökonomischer als auch ökologischer Sicht.

⁵⁶ (Wiederhold 18.12.2014)

Literaturverzeichnis

¹ (Bohne 2014); Technischer Ausbau von Gebäuden; Bohne, Dirk; 2014; Hannover; Springer Vieweg.....	8
² Vgl. GEFMA 1001- Facility Management Grundlagen.....	10
³ Vgl. DIN 32736:2000-08 Gebäudemanagement - Begriffe und Leistungen.....	11
⁴ Vgl. DIN 32736:2000-08 Gebäudemanagement - Begriffe und Leistungen.....	11
⁵ Vgl. GEFMA 100-2 Facility Management; Leistungsspektrum.....	11
⁶ Vgl. DIN 31051:2012-09 Grundlagen der Instandhaltung.....	12
⁷ (Forst 1993); Qualitätsaudit: ein Faktor des Unternehmenserfolgs ; Arbeitsgruppe vom 8.11 - 29.11.1993 ;Forst; 1993; Berlin ; Vde Verlag GmbH.....	13
⁸ Vgl. Duden.....	13
⁹ DIN EN ISO 19011:2011-12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen.....	14
¹⁰ (Wiederhold 18.12.2014); TÜV-Plakette bald auch für den Gebäudebetrieb Wiederhold, Lars; 18.12.2014; Immobilien Zeitung.....	15
¹¹ DIN EN ISO 19011:2011-12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen.....	15
¹² DIN EN ISO 19011:2011-12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen.....	15
¹³ Vgl. VDA – Berechnung des Erfüllungsgrades eine Prozesselements.....	17
¹⁴ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005-12 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe.....	17
¹⁵ Vgl. DIN EN ISO 14001:2009-09 Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung.....	18
¹⁶ DIN EN ISO 19011:2011 -12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen....	18
¹⁷ (Brox und Walker 2007); Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuches; Brox, Hans; Walker, Wolf-Dietrich ; 2007; Köln ; Vahlen;.....	19
¹⁸ Vgl. GEFMA 510 Mustervertrag Facility Services inkl. Leitfaden.....	19

- ¹⁹(Palandt Bürgerliches Gesetzbuch: BGB 2009); Palandt Bürgerliches Gesetzbuch: BGB;2009;München; Verlag C.H. Beck.....19
- ²⁰Vgl. §611 BGB ff.....20
- ²¹Vgl. §631 BGB ff.....20
- ²²(Schrammel, Kaiser und Nusser 2013); Facility Management - Recht und Organisation; Schrammel; Kaiser; Nusser ;Berlin, Frankfurt a.M., München; 2013; Werner Verlag.....20
- ²³(Palandt Bürgerliches Gesetzbuch: BGB 2009); Palandt Bürgerliches Gesetzbuch: BGB;2009;München; Verlag C.H. Beck.....20
- ²⁴(Schrammel, Kaiser und Nusser 2013); Facility Management - Recht und Organisation; Schrammel; Kaiser; Nusser ;Berlin, Frankfurt a.M., München; 2013; Werner Verlag.....21
- ²⁵(Schrammel, Kaiser und Nusser 2013); Facility Management - Recht und Organisation; Schrammel; Kaiser; Nusser ;Berlin, Frankfurt a.M., München; 2013; Werner Verlag.....21
- ²⁶Vgl. GEFMA 190: Betreiberverantwortung im Facility Management.....22
- ²⁷(Schrammel, Kaiser und Nusser 2013); Facility Management - Recht und Organisation; Schrammel; Kaiser; Nusser ;Berlin, Frankfurt a.M., München; 2013; Werner Verlag.....22
- ²⁸(Schrammel, Kaiser und Nusser 2013); Facility Management - Recht und Organisation; Schrammel; Kaiser; Nusser ;Berlin, Frankfurt a.M., München; 2013; Werner Verlag.....22
- ²⁹GEFMA 520: Standardleistungsverzeichnis Facility Services.....22
- ³⁰GEFMA 502: Vertragsstruktur: Entwicklung und Struktur eines Vertrages für das Outsourcing von FM-Diensten.....23
- ³¹GEFMA 700: FM-Excellence; Grundlagen für ein branchenspezifisches Qualitätsprogramm.....23
- ³²Vgl. Duden.....24
- ³³Henry Ford.....25
- ³⁴Vgl. EN ISO 8402-1994 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung – Begriffe.....26
- ³⁵Vgl. DIN EN ISO 9000:2005-12 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe.....26
- ³⁶(Meyer 2007); Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme; Meyer, C.; 2007, Wissenschaft & Praxis.....26

³⁷ Vgl. DIN EN ISO 15221-1:2007-01 Facility Management - Teil 1: Begriffe.....	26
³⁸ Vgl. DIN EN ISO 15221-3:2011-12 Facility Management - Teil 3: Leitfaden für Qualität im Facility Management.....	27
³⁹ Vgl. Masterspezifikation - Klassifikation der Leistung.....	27
⁴⁰ Für die Auditdurchführung waren drei Tage geplant, benötigt wurden lediglich zwei.....	28
⁴¹ Vgl. Checkliste.....	29
⁴² Vgl. Checkliste - Management Summary.....	30
⁴³ Vgl. Auditbericht – Vorgehensweise.....	31
⁴⁴ Vgl. Controlling Bericht – Vorgehensweise.....	32
⁴⁵ <i>Vgl. Masterspezifikation - Ermittlung der Bewirtschaftungskosten nach der Objektaufnahme.....</i>	<i>33</i>
⁴⁶ Vgl. Masterspezifikation – Reaktionszeiten.....	36
⁴⁷ Vgl. Masterspezifikation - Dokumentation der Leistungen des Gebäudemanagements.....	37
⁴⁸ Ein Hinweis stellt keinen Mangel dar, dient aber als zusätzliche Information bspw. könnte bei Nichtbehebung eines niedrigen Wasserstands im Solebehälter, ein Mangel entstehen.....	37
⁴⁹ Vgl. Project Management Institute (PMI).....	40
⁵⁰ In Anlehnung an die Systematik der internationalen Bewertungsskala (INES).....	41
⁵¹ In Anlehnung an Stufenweise Bewertung der Gesamtleistung.....	42
⁵² DIN EN ISO 19011:2011 -12 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen....	44
⁵³ (Wiederhold 18.12.2014); TÜV-Plakette bald auch für den Gebäudebetrieb Wiederhold, Lars; 18.12.2014; Immobilien Zeitung.....	46
⁵⁴ (Wiederhold 18.12.2014); TÜV-Plakette bald auch für den Gebäudebetrieb Wiederhold, Lars; 18.12.2014; Immobilien Zeitung.....	47

Anlagen

Teil 1, Aufbau alte Checkliste	A-I
Teil 2, Beispiel – Anlagenbewertung	A-II
Teil 3, Ergebnisse operative Überprüfung/Begehung.....	A-III
Teil 4, Ergebnisse administrative Überprüfung I.....	A-IV
Teil 5, Ergebnisse administrative Überprüfung II	A-V
Teil 6, Ergebnisse administrative Überprüfung III.....	A-VI
Teil 7, Ergebnisse administrative Überprüfung IV.....	A-VII
Teil 8, Beispiel – Aufbau neue Checkliste.....	A-VIII

Anlagen, Teil 1**Aufbau alte Checkliste**

Lfd. Nr.	Vertrag Nr.	Betreiben/ Betreiberverantwortung	Vorhanden / durchgeführt	Vollständigkeit	Qualität	Termintreue	Bemerkung	Leistungs- erfüllungsgrad
83	3.1.2.3	Befähigungsnachweis der Mitarbeiter für die Durchführung von Prüfungen (ohne Aufforderung jährlich)	↑			↑	Es wurde eine aktuelle Aufstellung aller Mitarbeiter übergeben, eine stichprobenartige Prüfung wurde durchgeführt. Die entsprechenden Nachweise lagen vor.	100%

Anlagen, Teil 2

EQ-Bezeichnung: Blitzschutzanlage Altbau

EQ-Nr.: 1003741520

Status der Anlage:







Anlage im Prüfumfang : ja



Bewertung der Anlage

- Die Wartung der Blitzschutzanlage war für Juli 2014 geplant, steht aber noch aus.

 Anlage i. O. bzw. ohne Befund
 Hinweis
 Anlage mit geringfügigem Mangel
 Anlage mit erheblichem Mangel

Anlagen, Teil 3

Ergebnisse Operative Überprüfung/Begehung

Thema	Befund
Allgemeines	Druckbehälter im Technikraum -1.54.0382 gibt es eine stetige Verbindung über einen flexiblen Schlauch -> nicht zulässig
Brandschutztüren	Eine Brandschutztür im KG schließt nicht mehr weiteren Türen in den Obergeschossen ist die Offenhaltung direkt unter dem Sturz installiert -> Durchströmung nicht gewährleistet
Fluchtwegschilder	Im gesamten Objekt waren einige ohne Funktion
Beschriftungen	Beschriftung der Anlagen ist bei stichprobenartigen Kontrolle durchgängig vorgefundene worden, Bezug zum LV konnte hergestellt werden Labels der internen Wartungen sind unterschiedlich, teilweise Labels Vorjahren vorhanden Für 2015 sollten einheitliche Labels verwendet u. Altaufkleber entfernt werden -> Laut Dienstleister ist dies in der Planung u. wird umgesetzt
Elektrotechnik	An Schrankenanlage für Tiefgarageneinfahrt wurden keine Planunterlagen vorgefunden
Undichten	Kühltürme waren an Mannlöchern undicht -> Laufspuren waren noch zu erkennen -> Bei Begehung alle Kühltürme dicht, es trat kein Wasser aus
Brauchwassererwärmung	Brauchwassererwärmung ist nur auf 50°C eingestellt, Aufheizung findet laut Dienstleister monatlich statt
Korrosion	Kältemaschine wurde ein Flansch mit dazugehöriger Leitung nicht isoliert, durch Schwitzwasser kommt es zu Korrosion
Defekte Anzeigen	verschiedenen Informationsschwerpunkt (ISP's) leuchten Kontrolllampen der Sammelstörung -> An Handbedienebene sind keine Störungen auszumachen Am ISP in Sprinklerzentrale ist Sachverhalt genau entgegengesetzt
Isolierung	Kühlturm wurde ein Bauteil zurückgebaut und durch Edelstahlrohr ersetzt -> keine Nachisolierung erfolgt

Anlagen, Teil 4

Ergebnisse administrative Überprüfung I

Thema	Ergebnis
Aufbauorganisation/ Personalbesetzung	<ul style="list-style-type: none"> Quantitative Personalbesetzung entspricht Organigramm gemäß Vergabepäsentation bezogen auf Vertragsleistungen Für den Projektleiter (Key-Account-Manager) wird Stellvertreter wie vertraglich gefordert vorgehalten
Aufbauorganisation/ Qualifikationsnachweise	<ul style="list-style-type: none"> Anhand bereitgestellter Ordner, wurde eine Auflistung mit Angaben zum Ausbildungsberuf, Einsatzort sowie Schulungen nach VDI 6022 Teil A/Teil B, VDI 6023, WHG, 10KV-Schaltbefähigung, Aufzugswärterprüfung (ehemalige Bezeichnung), FSA, BSK, Sprinkler, RWA, RDA sowie besondere Qualifikationen der Mitarbeiter zusammengestellt <p>Schulungsnachweise zu den jährlich durchzuführenden Sicherheitsunterweisungen/Einweisungen bezogen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arbeitssicherheit, Unfallschutz, Brandschutz, EDV-Anwendungen, technische Unterweisung in spezifischen Anlagen, Energieeinsparmaßnahmen/Nachhaltigkeitsmanagement, Gefahrstoffunterweisung und Schaltberechtigungen im Niederspannungs-, Mittelspannungs-, Hochspannungsbereich <p>liegen vollständig vor</p>
Ablauforganisation/ Prozesse	<p>Die entsprechend der Masterspezifikation abverlangten Prozessdarstellungen für Instandhaltung im CAFM-System, bezogen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> Betriebsführung, Wartung und Inspektion, Instandsetzung, Störungsmanagement, Prüfungen (SV/SK), Energiemanagement, Gewährleistungsverfolgung sowie Qualitätssicherungssystem <p>liegen im Intranet in der Wissensdatenbank vor</p> <ul style="list-style-type: none"> Durchgängiger Notfallordner angelegt Beschreibung der Aufgaben der Mitarbeiter während einer Evakuierung des Objekts liegt vor Umfassendes QS-System ist eingeführt worden -> Mitarbeiter werden regelmäßig auf Änderungen in der Wissensdatenbank geschult Es wurden Notfallpläne mit Darstellung sicherer Kommunikationswege sowie einer Prioritäten- u. Maßnahmenplanung erarbeitet Beschreibung der Aufgaben der Mitarbeiter während einer Evakuierung des Objekts liegt vor

Anlagen, Teil 5

Ergebnisse administrative Überprüfung II

Thema	Ergebnis
Einführung CAFM-System	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung des CAFM-Systems mit Handyman als Pilotprojekt wurde eingeführt u. läuft bis auf die Betriebsführungsrundgänge vollumfänglich • CAFM-System Navision/Facilis ist funktionsfähig eingeführt • Einpflege der TGA ist vollständig erfolgt • TGA wurde gemäß dem Ursprungs-LV eingepflegt • Informationen im Kundenportal werden zeitnah abgebildet • Kundenportal ist nicht immer intuitiv bedienbar, die Handhabung ist umständlich u. nicht nutzerfreundlich
Betriebsführungsrundgänge	<ul style="list-style-type: none"> • Seitens des AN werden wöchentliche Betriebsführungsrundgänge durchgeführt • Nachweisende Dokumente in Form von Checklisten liegen durchgängig u. nahezu vollständig vor
Prüfung Arbeitsmittel	<p>Für Arbeitsmittel lagen folgende Prüfnachweise vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Prüfprotokolle BGV A3 von 2014 • Ein Leiternkontrollbuch • Aufstellung der eingesetzten Arbeitsmittel ist vorhanden
Gefährdungsbeurteilungen	<p>Es wurde für vier verschiedene Bereiche eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anlagen-/Arbeitsmittelbezogene Beurteilungen sind erfolgt • Aufbauenden Unterweisungen der Mitarbeiter fanden statt
Prüfbücher	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfbücher für prüfpflichtige Anlagen liegen nicht vor • Fehlen von Prüfbüchern wurde dem AG angezeigt u. ein Angebot zur Beschaffung vorgelegt -> Rückmeldung steht bisher noch aus • Erfassung der Mängel aus Prüfungen erfolgt in gesonderten Liste, diese wird zentral für das Portfolio des AG geführt • Status der Abarbeitung der Mängel geht aus Übersicht nicht hervor
Instandhaltungsplan/ Prüfkataster	<ul style="list-style-type: none"> • Jahreswartungsplan ist in das CAFM-System eingepflegt u. wird bis auf wenige Ausnahmen eingehalten • Jahresprüfplan ist in das CAFM-System eingepflegt u. auf aktuellem Stand • Erfassung der Mängel aus Wartung/Inspektion und Nachvollziehbarkeit des Bearbeitungsstandes ist seit dem 15.05.2014 gegeben, ältere Mängel sind nicht lückenlos nachvollziehbar • Über die offenen Punkte, die sogenannten Ref. RQ's, wird eine separate Liste mit Status geführt

Anlagen, Teil 6

Ergebnisse administrative Überprüfung III

Thema	Ergebnis
Störungsmeldungen/ Instandsetzungen	<ul style="list-style-type: none"> Störmeldeverfolgung mittels ASS-Tickets wurde in diesem Jahr neu strukturiert Alle Tickets wurden analysiert, offene jedoch bereits abgeschlossene Tickets geschlossen Seit dem 15.05.2014 läuft das neu aufgesetzte CAFM-System Instandsetzungen, die aus Wartungen o. Störmeldungen resultieren, werden mittels einer Ref. RQ ins System eingestellt u. bearbeitet Weiterhin werden alle offenen Punkte in einer gesonderten Liste mit Status geführt u. es erfolgt ein zentrales Monitoring Aus dem Jahre 2013 und 2014 (bis 14.05.2014) gibt es noch Abarbeitungen, die in keinem gesichertem Prozess erstellt wurden Nachvollziehbarkeit nicht immer gegeben, da eine Zuordnung oft nicht möglich ist
Wartung/Inspektion	<ul style="list-style-type: none"> Bearbeitungsstand von Wartungen/Inspektion/Prüfungen ist mittels Ampelsystem im Kundenportal abrufbar u. wird live aus dem CAFM-System gezogen In Vorbereitung einer gezielten Prüfung wurden durch den Auditor 15 Maßnahmen aus dem Wartungsplan ausgewählt Der Dienstleister wurde eine Woche vor dem Prüftermin über die vorzulegenden Wartungsprotokolle informiert <p>Vor Ort ergab sich folgendes Bild:</p> <ul style="list-style-type: none"> Von den abgefragten 15 Maßnahmen wurden 13 Maßnahmen laut Instandhaltungsplan des AN termingerecht ausgeführt In 15 Fällen konnten Protokolle vorgelegt werden 13 Wartungen wurden termingerecht durchgeführt und die erforderliche Dokumentation konnte vorgelegt werden <p>Dies entspricht einer Quote von 87 %</p> <ul style="list-style-type: none"> Nachweisenden Dokumente der Wartung/Inspektion sind nicht durchgängig belastbar -> darauf zu achten, dass Protokolle durchgängig unterschrieben u. Wartungsschritte dokumentiert werden Festgestellte Mängel sollten im Protokoll, auf der ersten Seite im dafür vorgesehenen Textfeld vermerkt werden Protokolle der Nachunternehmer sollten mit den einzelnen Wartungstätigkeiten versehen werden IH-Plan für das Jahr 2014 ist an einigen Stellen nicht plausibel, die Beschreibung der Wartungs-/Prüfintervalle im Klartext und die Anzahl der geplanten Ausführungstermine differieren
Bestandsdokumentation	<ul style="list-style-type: none"> Die Aktualisierung der Ergänzung/Pflege der Bestandsdokumentation ist bislang nicht zum Tragen gekommen
Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> Das Berichtswesen ist mit Ausnahme des Jahresberichtes 2013 liegt vollständig vor Die Berichte für das Objekt wurden auf Grundlage dieser abgestimmten Version erstellt <p>Vereinbarte kaufmännische Berichtswesen in Form eines Basisberichts zur Budgetplanung, sowie eines Berichts zum Vertragsmanagement inkl. Übersicht zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verträgen, Kosten, Kündigungsfristen, Laufzeiten, Optionen, besondere Klauseln etc. liegen vor <ul style="list-style-type: none"> Auftrags- und Rückmeldedaten in historischer Darstellung zur Schwachstellenauswertung ist in das Berichtswesen aufgenommen worden Ein Verbesserungsplan, differenziert nach kurz-, mittel- und langfristig realisierbaren Maßnahmen, ist in Quartalsbericht eingegangen Betriebstagebuch wurde bisher nicht geführt -> ein mit dem AG abgestimmtes Betriebstagebuch wird ab 2015 eingesetzt

Anlagen, Teil 7

Ergebnisse administrative Überprüfung IV

Thema	Ergebnis
Energiemanagement	Das Thema Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement mit den Leistungsbildern
	<ul style="list-style-type: none"> • gewerkeübergreifende Analyse der Energieverbraucher, • Ermittlung von Optimierungspotenzialen, • planen der Maßnahmen unter betriebswirtschaftlichen Aspekten, • Rentabilitätsberechnungen und • regelmäßiger Nachweis der Einsparungen
	erfolgt ausführlich über die Software Embis im Quartalsbericht
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Eichfristen der Zähler sind bislang noch nicht erfasst worden • Für die energetische Inspektion von Klimaanlagen nach § 12 EnEV existiert ein Plan zur Durchführung über einen langfristigen Zeitraum • Hier ist eine grundsätzliche inhaltliche/terminliche Klärung mit dem AG herbeizuführen
Gewährleistungsmanagement	• Gewährleistungskataster liegt nicht vor
	• Nach Rücksprache mit dem AG wurde keine Liste mit in Gewährleistung befindlichen Anlagenteilen übergeben -> somit ist kein aktueller Stand zu pflegen
	• Seitens des AN wurden seit Vertragsbeginn keine neuen Anlagen eingebracht
	• Ein Gewährleistungsmanagement ist mit dem CAFIM-System grundsätzlich möglich
	• Prüfung auf Ersatzansprüche 3 Monate vor Ablauf der Gewährleistungsfristen erfolgt über CAFIM-System -> versendet automatisierte E-Mail, woraufhin Prüfung von Ansprüchen ausgelöst wird

Anlagen, Teil 8

Beispiel Aufbau neue Checkliste

Ifd. Nr.	Thema	Titel	Leistungskriterium	Prüfgegenstand	Pos. LV, VT, LB	Text LV, VT, LB	Vorhanden / durchgeführt	Vollständigkeit	Qualität	Terminfreue	Ergebnisbewertung	Leistungs- erfüllungs- grad
1	Dokumentation Berichtswesen		Betriebs- /Objekthandbuch	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebs- /Objekthandbuch ggf. auch in Verbindung mit einem Notfallordner - Grundlegende Sammlung von Informationen zum Objekt (Anfahrt, Ansprechpartner, Lagepläne, Besonderheiten, Verantwortungen) 	4.1.2.1	<p>Dokumentation der Leistungen des Gebäudemanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> > Der AN hat die Pflicht, alle durch ihn erbrachten Leistungen zu protokollieren. Alle Informationen sind in einem Betriebstagebuch zusammenzuführen. > Die Leistungen des Gebäudemanagements werden vom AN in Form von Berichten und Reports dokumentiert. > Die in anderen Abschnitten dieser Leistungsbeschreibung beschriebenen Dokumentationsanforderungen sind hier mit zu berücksichtigen. > Für das Leistungscontrolling wird ein einheitliches Berichtswesen mittels EDV durch den AN aufgebaut. Inhalt und Struktur werden mit dem AG abgestimmt. 	<p>↑</p>	<p>↑</p>			<p>Objekthandbuch enthält Begehungsprotokollen aus der Implementierungsphase liegt vor. Keine weiteren Informationen zum Objekt vorhanden. Betriebstagebuch wird elektronisch geführt. Wichtige Ereignisse wie Störungen, Instandsetzungen werden im Anlagenbuch für sonstige Anlagen dokumentiert.</p>	75%

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Frankfurt a.M., den 16.04.2015

Eyc Wanicek